



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO**

**EXTERIOR**

**CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

*“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO  
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL EN  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.  
PERIODO 2014 – 2015”*

**AUTORA:**

**SANUNGA PAZ ROSARIO MONTSERRATH**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. **SANUNGA PAZ ROSARIO MONTSERRATH**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **ROSARIO MONTSERRATH SANUNGA PAZ**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 03 de diciembre del 2015

Rosario Montserrath Sanunga Paz

060436164-2

## **DEDICATORIA**

A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA por guiarme, protegerme y bendecirme en la realización de este trabajo y por estar siempre en los momentos más importantes de mi vida.

A MIS PADRES: Julio Sanunga y Avelinda Paz por haberme dado la oportunidad de existir, de educarme, protegerme y ser su orgullo como hija; son mi motivo para seguir adelante, mi apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS: Jorge, Héctor, Fernando, Nancy y Martha por ser mi gran ejemplo de vida a seguir, por brindarme su cariño, palabras de aliento y superación para llegar a conseguir lo que me he propuesto.

A mi prima quien ha dedicado gran parte de su tiempo durante todo este proceso con su ayuda, preocupación y cariño de hermana que siempre lo ha sido.

A la persona que forma parte de mi vida, gracias por su dedicación, paciencia, confianza y amor brindado en el transcurso de mi vida convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para poder cumplir mi sueño.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme, darme fortaleza, salud y dicha de haber culminado mis estudios y compartir con mi familia este logro en mi vida.

Agradezco infinitamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en la persona del Lic. Pedro Morales por haberme permitido la realización de esta investigación en su noble institución.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Finanzas, por abrir sus puertas a la colectividad brindando una educación de calidad junto a sus docentes y así alcanzar una meta de estudio en mi vida siendo una profesional.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad... ..	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Gestión administrativa.....	6
2.1.2. Modelo de Gestión Administrativa.....	7
2.1.3. Desempeño del Talento Humano .....	7
2.1.4. Definición de evaluación de desempeño .....	8
2.1.5. Gestión Estratégica de Recursos Humanos .....	8
2.1.6. Niveles Estratégicos .....	9
2.1.7. Tipo de Estrategia Empresarial.....	10
2.1.8. La Importancia en la Administración de Recursos Humanos .....	11
2.1.9. Gestión de Talento Humano .....	12

2.1.10.	Los Desafíos del Tercer Milenio .....	13
2.1.11.	Cuatro Funciones Principales de la Administración de Recursos Humanos ....	13
2.1.12.	El papel actual de la Administración de Recursos Humanos .....	14
2.1.13.	Gestión Administrativa de Personal o Administración de Recursos Humanos	15
2.1.14.	Gestión.....	16
2.1.15.	Gestión de Talento Humano .....	16
2.1.16.	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....	17
2.1.17.	Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	17
2.1.18.	Procesos de la Gestión del Talento Humano .....	18
<b>2.2.</b>	<b>FUNDAMENTACION TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>IDEA A DEFENDER.....</b>	<b>28</b>
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>29</b>
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.2.1.	Tipos de estudio de la Investigación.....	29
3.2.2.	Diseño de la Investigación.....	29
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.3.1.	Población .....	29
3.3.2.	Muestra .....	30
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	31
	<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1.	METODOLOGÍA, Y/O GUÍA DE PROPUESTA .....	53
4.1.1.	Filosofía Organizacional.....	54
4.1.2.	Diagnóstico Situacional de la COAC Riobamba Ltda. ....	57
4.1.3.	Modelo de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato .....	60
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA.....	101
	ANEXOS.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de estrategias.....	11
Tabla 2. Diferencia entre la antigua administración y la administración moderna .....	12
Tabla 3. Población .....	29
Tabla 4. Estructura Organizacional .....	33
Tabla 5. Definición de Funciones .....	34
Tabla 6. Medios de publicidad para plazas de trabajo .....	35
Tabla 7. Evaluación de Competencias .....	36
Tabla 8. Remuneración .....	37
Tabla 9. Integración de Personal.....	38
Tabla 10. Mecanismos de Evaluación de Desempeño.....	39
Tabla 11. Motivación.....	40
Tabla 12. Promoción de Programas de Capacitación .....	41
Tabla 13. Comunicación Interna.....	42
Tabla 14. Personal a gusto .....	43
Tabla 15. Calidad de Servicio.....	44
Tabla 16. Existencia del Personal Capacitado .....	45
Tabla 17.Aspectos a cambiar .....	46
Tabla 18. Tiempo en trámites .....	47
Tabla 19. Trato recibido.....	48
Tabla 20. Proceso de trámite satisfactorio .....	49
Tabla 21. Principios y Valores.....	54
Tabla 22. Matriz FODA.....	57
Tabla 23. Procedimientos de Reclutamiento .....	62
Tabla 24. Proceso de selección del personal basada en competencias .....	64
Tabla 25. Perfil de Competencias. Recepcionista- telefonista.....	65
Tabla 26.Perfil de competencias .Oficial de Crédito .....	65
Tabla 27.Guía para la elección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencia .....	67
Tabla 28.Matriz de evaluación de competencias. Recepcionista-telefonista.....	70
Tabla 29.Matriz de evaluación de competencias- Oficial de Crédito.....	70
Tabla 30. Elementos a considerar para poner las técnicas de evaluación.....	71



Tabla 31. Asignación a Niveles a las competencias: comparación interpuesta.	
Competencia habilidad en la comunicación escrita .....	76
Tabla 32. Nivel de una competencia.....	77
Tabla 33. Análisis de distancia de perfiles- Responsables de la unidad de Marketing .....	78
Tabla 34. Valores aceptables de ajuste al perfil referente .....	80
Tabla 35. Estructura de los reportes de selección .....	82
Tabla 36. Procedimientos de Diseño de Cargos .....	83
Tabla 37. Procedimiento de Contratación.....	84
Tabla 38. Procedimientos de Inducción de Personal .....	85
Tabla 39. Procedimientos de Remuneración de Personal .....	87
Tabla 40. Procedimientos de Beneficios y Servicios.....	89
Tabla 41. Procedimientos de Entrenamiento- Capacitación .....	91
Tabla 42. Procedimientos de Disciplina .....	92
Tabla 43. Procedimientos de Higiene en el Trabajo .....	94
Tabla 44. Procedimientos de Seguridad y Calidad de Vida .....	95
Tabla 45. Procedimientos. Contenido de Base de Datos .....	96
Tabla 46. Procedimientos. Sistema de Información Gerencial.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva.....	14
Gráfico 2. Estructura Organizacional .....	33
Gráfico 3. Definición de Funciones .....	34
Gráfico 4. Medios de Publicidad para plazas de trabajo.....	35
Gráfico 5. Evaluación de Competencias .....	36
Gráfico 6. Remuneración .....	37
Gráfico 7. Integración de Personal .....	38
Gráfico 8. Mecanismos de Evaluación de Desempeño.....	39
Gráfico 9. Motivación.....	40
Gráfico 10. Promoción de Programas de Capacitación .....	41
Gráfico 11. Comunicación Interna.....	42
Gráfico 12. Personal a gusto .....	43
Gráfico 13. Calidad de Servicio.....	44
Gráfico 14. Existencia de Personal Capacitado .....	45
Gráfico 15. Aspectos a cambiar .....	46
Gráfico 16. Tiempo en trámites .....	47
Gráfico 17. Trato recibido .....	48
Gráfico 18. Proceso de trámite satisfactorio .....	49
Gráfico 19. Estructura del Modelo de Gestión Administrativa en el Área de Talento Humano .....	53
Gráfico 20. Estructura Organizacional .....	56
Gráfico 21. Modelo de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato .....	60

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. ....	104
Anexo 2. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. ....	106
Anexo 3. ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. ....	108
Anexo 4. MANUAL DE FUNCIONES .....	109

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un modelo de gestión administrativo para mejorar el desempeño profesional del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., para lo cual se propone desarrollar mediante la filosofía organizacional, el diagnóstico institucional y las etapas de selección, se estructuró el marco teórico que contiene la información bibliográfica necesaria a fin al problema que se tiene que resolver; para la investigación se aplicaron los métodos inductivo, deductivo y analítico así como también las técnicas de observación a través de una guía de observación , la encuesta mediante un cuestionario y la entrevista con una guía de entrevista; llegando a la conclusión la falta de un modelo de gestión y capacitaciones a todas las áreas de la institución, la fundamentación científica permitirá orientar paso a paso los lineamientos requeridos y la aplicación del mismo permitirá mejorar el desempeño profesional del personal.

Se recomienda evaluar periódicamente la situación del entorno al desempeño, tomar consideración que la teoría es la base para la toma de decisiones, emplear el modelo desarrollado en el trabajo de investigación para alcanzar resultados satisfactorios, mismas que llevadas a cabo contribuirán en la disminución de las falencias existentes en la gestión administrativa del área de talento humano.

Palabras claves: modelo de gestión, talento humano, gestión administrativa.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This study is intended to develop an administrative management model to improve the professional performance of human resources from the banking entity Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., and the professional service while on the job by means of the development of the organizational philosophy, the institutional diagnosis and the employee recruitment and screening phases. In this aim, the theoretical framework which contains the research fundamentals in regarding the problem to solve was structured at first, so that the necessary bibliographical information is presented in the corresponding section. The methodology used to carry out this research accounts for the inductive, deductive and analytic method and, the techniques used were the survey, interview and observations which were made by applying the proper tools such as questionnaires, interview and observation guides. The study results determined that there is a lack of an administrative management model and also a lack of professional training in regarding professional service while on the job. Thus, the scientific fundamental presented in the theoretical framework of this study will serve as a guideline to guide step by step on the procedures required for the development and implementation of the administrative management model which will allow the professional development in regarding, professional service while on the job.

Therefore, from this research we can conclude that it is advisable to carry out a regular assessment of professional service while on the job, taking account the theoretical framework for making decisions and also recommend the administrative management model of this study proposal for best result achievement, which will contribute to diminish the weakness in the administrative human resources management.

**Key Words:** management model, human resources, administrative management.

## **INTRODUCCIÓN**

Es muy importante para una empresa tomar decisiones que apoyen en todo momento el buen desempeño de la misma durante su trayectoria en el mercado. Ser parte de la evaluación y reconocimiento de las falencias en cualquier ámbito dentro de la misma para su posterior fortalecimiento.

La “Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativo para mejorar el desempeño profesional del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. Periodo 2014 – 2015” busca direccionar las estrategias hacia un objetivo común, se pretende lograr que el desempeño profesional sea más eficiente.

Como respuesta al ejercicio evaluativo de todo el personal involucrado en la gestión administrativa del capital humano que colabora en la Cooperativa, se ha determinado múltiples falencias que en la actualidad afectan a los procesos de gestión de la empresa.

Finalmente, es preciso realizar cambios en torno a la gestión administrativa que permitan la definición adecuada de funciones y el rediseño del proceso de selección de personal como instrumentos básicos en la toma de decisiones eficientes y efectivas.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a nivel administrativo no ha alcanzado un soporte adecuado en los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la organización, mismos que han impedido el logro de resultados efectivos y de continuar con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros de la organización crediticia.

El desempeño laboral de los trabajadores profesionales en la organización no ha sido de lo más eficiente, por lo tanto no se promueve o procura el desarrollo socio - económico de los asociados, a través de la prestación de servicios de captación de ahorros y concesión de préstamos, de conformidad con las normas y procedimientos internos.

El objetivo principal de la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se ha visto opacado por la necesidad de incorporar y aplicar técnicas eficientes y permanentes para mejorar el desempeño profesional del personal, de no hacerlo la organización y su personal se verá envuelto en ineficiencia e ineficacia. El deseo de la organización de minimizar el impacto que esto generaría es buscar una solución inmediata a la imperante necesidad mediante el diseño de un modelo de gestión administrativo y de este modo mejorar el desempeño profesional del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda.

#### **1.1.1. Formulación del problema**

¿De qué forma incide un Modelo de Gestión Administrativo en el mejoramiento del desempeño profesional del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

#### **1.1.2. Delimitación del problema**

En base a los factores: acción, tiempo y espacio.

### **Delimitación de Acción**

Modelo de Gestión Administrativo para el desempeño profesional del personal de la COAC “Riobamba Ltda.”

### **Delimitación de Tiempo**

La presente investigación se la llevó a cabo en el período 2014-2015

### **Delimitación de Espacio**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Parroquia:** Lizarzaburu

**Barrio:** La Merced

**Calles:** 10 de Agosto y Colon esq.



## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se justifica por la necesidad de soporte a la planificación y control de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con el fin de detectar y anticipar las necesidades de financiación de la organización, a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación, para mejorar el desempeño profesional del personal que labora en la organización.

El planteamiento del modelo justifica su realización porque es necesario que la cooperativa sujeta de investigación logre incorporar al interior de la organización una gestión administrativa socialmente responsable con los clientes internos logrando que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad la percepción de transparencia y ética, situación que contribuye con el desarrollo sostenible y sustentable de la organización.

Tomando en consideración las expectativas de las partes interesadas, de manera que se facilite el cumplimiento de la actual y futura legislación así como también se le permita a la institución concebir una ventaja competitiva que eleve sus rendimientos y mantenga una imagen corporativa sólida en el mercado financiero local y nacional.

Esta propuesta buscó mejorar el desempeño profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., a través del mejoramiento en la toma de decisiones de las diferentes áreas que la constituyen, porque al contar con una estructura administrativa adecuada la entidad financiera podrá sobrevivir en un mercado de competencia desleal y agresiva.

Cabe destacar que la entidad siempre ha buscado el beneficio de sus socios y clientes al brindar servicios financieros ágiles y oportunos, con responsabilidad social, compromiso y honestidad, es por ello importante utilizar un Modelo de Gestión Administrativo adecuado que no sólo permita incrementar el capital social sino también brindar beneficios a los clientes internos los mismos que deben ser palpables para ellos y así lograr su fidelización. Ello facilitará que la Cooperativa mejore su posicionamiento en el mercado.

Por último ha sido importante la realización de este trabajo de investigación, porque se puso en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la carrera estudiantil en beneficio de una Entidad Financiera que contribuye al desarrollo económico y productivo de toda una sociedad.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar el modelo de Gestión Administrativo para mejorar el desempeño profesional del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., periodo 2014 – 2015”.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico preliminar y exhaustivo de la situación actual, del desempeño profesional del personal de la cooperativa Riobamba Ltda. con el objeto de conocer el desenvolvimiento de los profesionales dentro de la organización.
- Establecer el sustento teórico entorno a los modelos de gestión administrativo, que orienten técnicamente un hilo conductor para la propuesta.
- Desarrollar cada uno de los elementos constitutivos del modelo de gestión en busca de mejorar el desempeño de los profesionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Gestión administrativa**

Para algunos autores, la administración tiene similares definiciones, pero se vuelve necesario conceptualizarla, con el propósito de entenderla fácilmente, desde la perspectiva de modelo de gestión administrativa y permitiendo adaptarlo, como se muestra a continuación:

El tema de la administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (Koontz & Donnell, 2007)

“La administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización”. (Munch, 2006)

La administración consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones. Esta administración se basa en el proceso de planificación, dirección y control de los trabajos de los miembros de la organización y en usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006)

La Administración se define como: “un sistema que permite coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Coulter, 2005)

En términos generales la administración consiste en la planificación, organización, dirección y control de los planes, programas y proyectos que contribuyan con la razón de ser de la organización.

### **2.1.2. Modelo de Gestión Administrativa**

Un sistema de gestión administrativa, es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución: a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Se puede decir que un modelo es un patrón a seguir, la gestión administrativa es la evaluación de la manera como se están haciendo las cosas, por tanto un modelo de gestión administrativa es un patrón a seguir que permite diagnosticar, evaluar y formular alternativas ante posibles falencias que se puedan estar suscitando.

### **2.1.3. Desempeño del Talento Humano**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes.

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (Chiavenato I. , 1994)

Como fácilmente se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano).

“En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.” (Chiavenato, I., 2001)

La Administración constituye un papel fundamental en la toma de decisiones que toman los gerentes, misma que es aplicable a nivel general o por las áreas que la integran.

#### **2.1.4. Definición de evaluación de desempeño**

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”.

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (Werther, W; Keith, D., 2003)

La evaluación del desempeño, más concretamente es: Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.

#### **2.1.5. Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

##### **Generalidades**

Gestión estratégica de recursos humanos es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (Cuesta A. , 2002)

## **¿Qué es estrategia?**

Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva. (Hernández, 2004)

La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. (Gárciga, 1999)

La estrategia es un conjunto de acciones ordenadas encaminadas al logro de los objetivos organizacionales que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión que son su razón de ser y su enfoque en el futuro.

### **2.1.6. Niveles Estratégicos**

#### **1. Estrategia global o corporativa (empresas diversificadas)**

Recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una sinergia entre ellos.

Las capacidades distintivas incluyen todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros y humanos), y las habilidades o competencias de diversas índoles.

## **2. Estrategias de unidades de negocio**

Lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multi-actividad, que existan no solo varios negocios sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas.

## **3. Estrategias funcionales**

Éstas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal.

Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas. (García, 2010)

La estrategia corporativa radica en la toma de decisiones de largo alcance enfocada en tres dimensiones; vertical, horizontal y geográfica sobre cómo se relaciona la empresa en el mercado en el que actúa, la estrategia competitiva o de unidades de negocio consiste en determinar la forma en cómo crear y reforzar la competitividad de la empresa en el largo plazo ya sea mediante costos o diferenciación y finalmente la estrategia funcional es la que tiene que ver con el análisis de la estrategia de producción.

### **2.1.7. Tipo de Estrategia Empresarial**

Hay que insistir en que no puede jamás considerarse a la estrategia empresarial como una manifestación estática, sino como proceso y extraordinariamente dinámica, cambiante en las condiciones del mundo de hoy.

**Tabla 1. Tipos de estrategias**

<b>TIPO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	<b>ORIENTACION DE LA GRH (Políticas)</b>
Emprendedora o de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo.</li> <li>*Carreras rápidas</li> <li>*Incentivación individual muy fuerte</li> <li>*Alta rotación</li> <li>*Formación muy diversa para aprovechar oportunidades.</li> </ul>
Crecimiento sostenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad.</li> <li>*Integración de los RH</li> <li>*Promoción interna</li> <li>*Salarios y beneficios incentivando permanencia.</li> <li>*Incentivos a la eficacia (individuo y grupo)</li> <li>*Formación para mejor coordinación y actualización técnica.</li> <li>*Baja rotación</li> <li>*Aumento de la productividad global.</li> </ul>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reclutamiento de personal a los menores costos</li> <li>*Nulas perspectivas de carrera</li> <li>*Salarios situados en la media del sector</li> <li>*Formación centrada solo en las tareas del puesto</li> <li>*Reducción de conflictos.</li> </ul>
Desinversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reducción fuerte de los costos</li> <li>*Salarios por debajo del sector</li> <li>*Nula formación.</li> </ul>

**Fuente:** (Cuesta A. , 2011)

### **2.1.8. La Importancia en la Administración de Recursos Humanos**

La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión de talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y



percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. (Chiavenato, 2008)

**Tabla 2. Diferencia entre la antigua administración y la administración moderna**

<b>SIGLO XX</b>	<b>SIGLO XXI</b>
Estabilidad, previsibilidad	Mejora continua y cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de la cima hacia abajo	Empowerment y liderazgo de equipos
Rigidez organizacional	Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
Control por medio de reglas y jerarquía	Control por medio de la visión y los valores
Información confidencial	Conocimiento compartido
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certidumbre	Tolerancia a la ambigüedad
Reactivo y aversión al riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientación hacia el proceso	Orientado hacia los resultados
Autonomía e interdependencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfoque hacia la totalidad de la organización	Enfoque en el entorno competitivo
Búsqueda del consenso	Contención constructiva
Orientación hacia el mercado nacional	Enfoque internacional
Ventaja competitiva sustentable	Ventaja por colaboración y reinversión de la ventaja
Competencia por mercados actuales	Hiper-competencia por mercados futuros.

**Fuente:** (Chiavenato, I., 2008)

### **2.1.9. Gestión de Talento Humano**

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros pro medios de subcontratación (outsourcing). Los equipos de

gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la organización. (Chiavenato, I., 2011)

A las personas ahora se les considera asociados de organización que toman decisiones en sus actividades cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

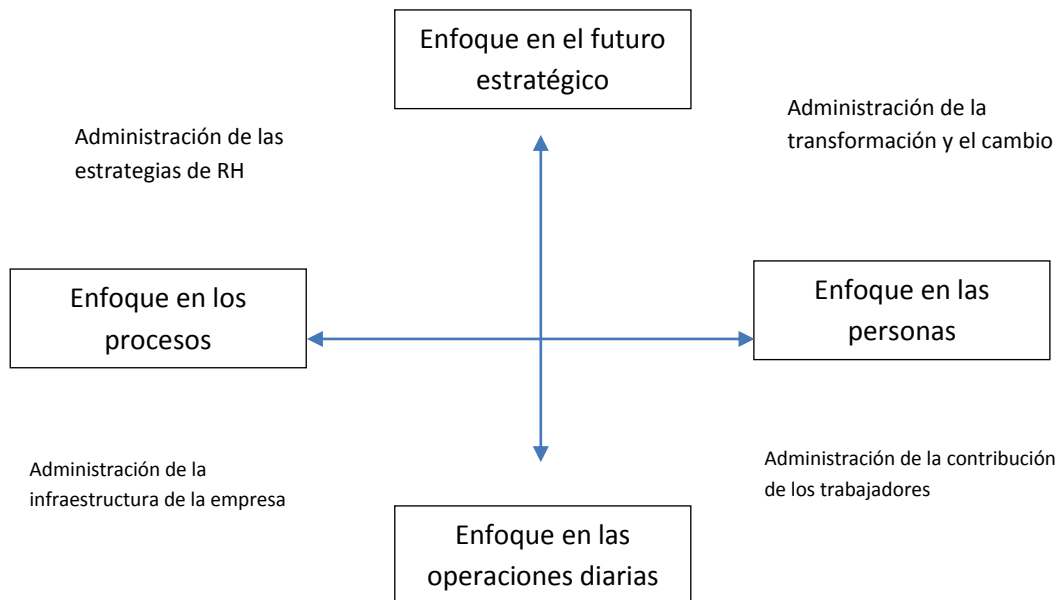
#### **2.1.10. Los Desafíos del Tercer Milenio**

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

#### **2.1.11. Cuatro Funciones Principales de la Administración de Recursos Humanos**

1. Administración de estrategias de recursos humanos: La manera en que RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que RH ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
4. Administración de la transformación y el cambio. La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

**Gráfico 1. Las funciones de la ARH para la construcción de una organización competitiva**



**Fuente:** Chiavenato 2008

La Figura No. 1 muestra las funciones de la Administración de Recursos Humanos que va desde cuatro enfoques: La de enfoque en el futuro estratégico, la de enfoque en los procesos, la de enfoque en las personas y la de enfoque en las operaciones diarias.

### **2.1.12. El papel actual de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos debe actuar en cuatro papeles distintos para tener éxito, a saber:

1. Competencia en capital humano. Debe saber cuidar y asesorar a los gerentes en los distintos procesos de ARH- sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas- al mismo tiempo que transforma a las personas en talentos humanos y a éstos en capital humano.
2. Credibilidad. Debe contar con la credibilidad de todos sus clientes internos y externos. El presidente, los directores, los gerentes, los ejecutivos y los colaboradores deben confiar y creer en los propósitos y la eficacia de la administración de recursos humanos, pero principalmente los colaboradores. ¿Cómo se siente un colaborador cuando se le solicita que acuda al departamento de recursos

humanos? Si va con alegría y orgullo, la administración de recursos humanos tiene credibilidad suficiente para contar con él. De lo contrario, algo anda mal.

3. Competencia en cambios. Debe funcionar como locomotora del cambio, la creatividad y la innovación dentro de la organización, desarrollando las competencias individuales, administrativas, funcionales y organizacionales necesarias para ello.
4. Competencia para los negocios. Debe enfocarse en sus clientes, sus necesidades y aspiraciones y debe ser asociada en sus propósitos y objetivos, sobre todo en lo que respecta a los negocios de la organización.

Todos estos papeles tienen igual importancia en razón de que juntan actividades básicas que pueden propiciar resultados intermedios que permitirán a la organización alcanzar sus resultados finales. Toda organización procura que el negocio alcance resultados globales, con valor económico agregado, crecimiento, mayor participación en el mercado y utilidades.

Sin embargo para alcanzarlos la organización necesita tener clientes para servirles, atenderles y satisfacerles adecuadamente. Los clientes son quienes garantizan esos resultados del negocio. No obstante, para conquistar a los clientes, la organización debe contar con procesos internos- como productividad, calidad e innovación- que sean los motores del negocio. A su vez, estos motores dependen de competencias organizacionales, las cuales se derivan de la cualidad del capital humano, como habilidades y competencias, actitudes, compromiso, adaptabilidad y flexibilidad, desempeño y enfoque en los resultados. Así, para alcanzar y consolidar estas competencias del capital humano se necesitan procesos para administrar a los talentos, como incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Una verdadera cadena interna para crear valor. Todo comienza en la administración de recursos humanos.

#### **2.1.13. Gestión Administrativa de Personal o Administración de Recursos Humanos**

Una economía basada en los conocimientos está fundamentada en su capital intelectual y humano. En la actual era de la globalización, el papel de los recursos humanos es muy diferente de aquel que existía anteriormente.

Si bien el capital físico era un factor clave en la era industrial, los recursos humanos son considerados ahora como los activos más importantes de muchas organizaciones.

Crear y fortalecer el valor de la organización depende de la inteligencia de su personal. Como resultado, la utilización y el desarrollo apropiados de los recursos humanos es una de las áreas más importantes en términos de la gestión administrativa.

#### **2.1.14. Gestión**

Almeida, M. (2002). “La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización”.

#### **2.1.15. Gestión de Talento Humano**

##### **Definición**

Dada la importancia de la gestión del talento humano para la organización: “La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas y recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, I., 2002)

Las personas constituyen el principal activo de la organización, y lo que busca la administración del talento humano, es contribuir a la eficacia organizacional al ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, incrementar su competitividad, suministrar colaboradores entrenados y motivados, permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados, mantener la calidad de vida en el trabajo, adaptarse rápido al cambio y desarrollar comportamientos sociales responsables.

Por ende, se puede deducir que las organizaciones más exitosas son aquellas que perciben que una de las maneras de crecer, prosperar y mantener su continuidad, es poseer la capacidad de tomar a la persona correcta, tener baja rotación de personal, lograr mayor compromiso, alcanzar un salario justo y conservar un personal capacitado.

### **2.1.16. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Los principales objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Chiavenato , I., 2000)

### **2.1.17. Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

Se considera que; por lo general, los trabajadores están insatisfechos con el empleo actual, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, y eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes.

En base a ésta consideración, se determina que los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, éstos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

"La Dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones". (Anónimo, 2014)

#### **2.1.18. Procesos de la Gestión del Talento Humano**

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Resumiendo y entendiendo los seis procesos a estudiar de la siguiente manera:

- a) Admisión de personas
- b) Aplicación de personas
- c) Compensación de las personas
- d) Desarrollo de personas
- e) Mantenimiento de personas
- f) Monitoreo de personas (Chiavenato, I., 2008)

##### **a) Admisión de personas**

“Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas”. (Chiavenato , I., 2000)

Las organizaciones no pueden desarrollar ni crecer por si solas, necesitan de las personas para poder trabajar, las organizaciones escogen a los empleados que desean que laboren en sus instalaciones, y las personas escogen a las organizaciones donde anhelan trabajar y aplicar sus esfuerzos.

En este proceso se realiza el reclutamiento y selección de personas. De acuerdo a lo anteriormente mencionado se concluye que en este primer proceso existe la necesidad tanto de las empresas como de las personas, las empresas necesitan un colaborador para

que cubra una vacante y las personas necesitan prestar sus servicios profesionales para en el área en las que se prepararon.

### **Reclutamiento de personas**

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso selectivo.” (Chiavenato, I., 2004)

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (Werther, W; Keith, D., 2003)

El proceso de reclutamiento se efectúa con el propósito de llenar las vacantes de empleo, éste termina con la recepción de las solicitudes de empleo.

### **Selección de personas**

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.” (Chiavenato, I., 2004)

“La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.” (Werther, W; Keith, D, 2003)

Entre las técnicas de selección más utilizadas están: entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, de personalidad y técnicas de simulación:

- Entrevista de Selección.- Es una de las técnicas más usadas, se encuentra integrada por el entrevistador y el entrevistado por medio de un dialogo, conocido como proceso de comunicación.
- Pruebas conocimientos o de capacidades.- Las pruebas de conocimiento permiten determinar cuál es la noción de un colaborador, es decir, evaluar la información que ha retenido la persona de acuerdo al campo técnico y profesional, en cambio las pruebas de capacidad permite evaluar el desempeño de las tareas.



- Pruebas Psicométricas.- Mide la manera porcentual las habilidades y aptitudes de cada individuo, permitiendo tener un diagnostico en los resultados futuros de acuerdo al desarrollo del colaborador.
- Pruebas de personalidad.- permiten los aspectos de una persona sea su carácter o personalidad (como la motivación, frustraciones, compromiso de cada individuo).
- Técnicas de simulación.- Es una técnica dinámica grupal o individual, aparte de las pruebas psicológicas y de las entrevistas que por lo general se realizan, al candidato deberá dramatizar el puesto de trabajo que posiblemente va a desempeñar. Debe ser aplicada esta técnica por un especialista como por ejemplo un psicólogo.

Generalmente los pasos que las empresas adoptan al momento de la selección del personal son: la entrevista de selección que consiste en un intercambio de ideas entre el gerente y el aspirante, las pruebas de conocimientos con la finalidad de medir la capacidad y el grado de profesionalidad para ocupar el puesto, las pruebas psicométricas que son capaces de medir las capacidades y aptitudes propias de cada persona y finalmente las de personalidad que reflejan el carácter y la personalidad de cada individuo y el de técnica de simulación que no es tan común pero consiste en la interpretación del cargo que va a ocupar.

#### **b) Aplicación de personas**

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.” (Chiavenato, I., 2004

Este es un proceso que permite organizar todos los procedimientos necesarios indispensables para el cumplimiento de cada actividad que se haya designado a un miembro de la organización.

## **Diseño de cargos**

“El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”.

Gibson, James. (2005). “El diseño de cargos se refiere al proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el cargo.”

El proceso de diseño de cargos es aquel en donde se realiza la delegación de tareas para cada una de las vacantes requeridas por una institución, mismas que deben estar acorde a las actividades que se van a realizar.

## **Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el que cumple los requisitos de su trabajo.” (Milkovich & Boudreau, 1994)

“La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.” (Certo, 1998)

La evaluación del desempeño es de suma importancia para conocer y medir las potencialidades del trabajador. Toda evaluación es un proceso para estimular el valor, la excelencia, y las cualidades de alguna persona. Se la realiza con el fin de determinar la productividad de las personas.

### **c) Compensación de personas**

“Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.” (Chiavenato, I., 2004)

De acuerdo al desenvolvimiento de cada persona en base a su esfuerzo laboral, las empresas deberán considerar la importancia de recompensar al personal ya sea económicamente o con beneficios sociales, con el fin de que las personas se sientan motivadas en la organización.

### **Remuneración**

“Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor diaria, incluido sus beneficios sociales.” (Werther, W; Keith, D, 2003)

La remuneración es la compensación que recibe cada colaborador de la organización a cambio de sus servicios prestados.

### **Incentivos**

“Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado”. (Werther, W; Keith, D, 2003)

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

### **Beneficios y servicios**

“Beneficios son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía, etc.” (Dessler, 1997)

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios”. (Chiavenato, I., 2004)

#### **d) Desarrollo de personas**

“Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”. (Chiavenato, I., 2004)

Las personas constituyen el principal activo de la empresa, por esta razón nace la necesidad de que reciban una capacitación adecuada, con el fin de que realicen sus actividades de manera eficiente.

Los elementos a estudiar en ésta parte son:

#### **Entrenamiento**

“Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.” (Certo, 1998)

La educación profesional comprende tres etapas ligadas entre sí, pero diferenciadas entre ellas

- Formación profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.  
“El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada”. (Chiavenato, I., 2004)

## **Programas de cambio**

“Las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación”. (Chiavenato, I., 2004)

“Desarrollo de Recursos Humanos: conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.” (Chiavenato, I., 2004)

## **Cultura Organizacional**

La única manera de cambiar las organizaciones es trasformando su cultura, esto quiere decir cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Cada organización es un sistema complejo en la que laboran personas con diferentes creencias, aptitudes, expectativas, valores y modos de vida; un sistema humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios.

## **Cambio Organizacional**

Cambio organizacional es la manera como el sistema establecido vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión de hechos, es una modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional.

## **Comunicación**

“Comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una relación del comunicado que se emite.” (Porret, 2006)

En la comunicación no solo se emite el mensaje, sino también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esta respuesta.

Todo esto se lo realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales existen dos tipos de comunicación:

- Comunicación verbal: Se expresa mediante el uso de la voz.
- Comunicación no verbal: Se expresa a través de un lenguaje corporal como gestos y movimientos.

#### **e) Mantenimiento de personas**

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo”. (Porret, 2006)

El éxito o fracaso de una organización en lo que respecta a la gestión de personal, está en aplicar adecuadamente los recursos humanos, es decir; captar el personal idóneo, mantenerlo satisfecho, motivado y asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen la permanencia en la organización y el compromiso con ella a través de la consecución de los objetivos organizacionales. Se encamina bajo los siguientes parámetros:

#### **Disciplina**

“La conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, I., 2002)

La disciplina dentro del ámbito del trabajo, es el autocontrol que las personas realizan sobre sus tareas. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras que la organización examina las metas y el alcance de los objetivos.

## **Administración de conflictos**

“Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto”. (Chiavenato, I., 2002)

Cuando el conflicto se presenta en la organización es el administrador o el supervisor la persona que debe conocer las posibles soluciones y resoluciones ya sea que comprenda a un solo individuo o a un grupo determinado.

## **Higiene, seguridad y calidad de vida**

“La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental y con las condiciones de bienestar de las personas”. (Chiavenato, I., 2004)

La salud mental contiene todos aquellos aspectos psicológicos y sociológicos del ambiente laboral que actúan positivamente sobre el comportamiento de los individuos, evitando así los efectos emocionales como el estrés y el cansancio, y por otro lado una buena salud física hacen que los colaboradores de la organización aporten efectivamente en la organización.

Los elementos más importantes de la higiene laboral son:

- **Ambiente físico de trabajo:** Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, olores, colores.
- **Ambiente psicológico de trabajo:** Relaciones humanas agradables, tipo de actividad motivadora, estilo de gerencias, democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.
- **Aplicación de principios de ergonomía:** Máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

#### **f) Monitoreo de personas.**

“Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación”. (Chiavenato, I., 2004)

Monitorear es crear una autonomía del individuo, puesto que la organización crea el ambiente de confianza para que los colaboradores desarrollen su libertad y creatividad, bajo una disciplina y responsabilidad otorgada por la empresa bajo los esquemas del logro de los objetivos, misión y visión organizacional.

#### **Base de datos**

“Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades, a través de la difusión de información”. (Chiavenato, I., 2002)

El sistema de información o base de datos proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan dirigir y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos.

Mientras más información se tenga, es menor la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar.

#### **Sistema de información gerencial**

“El sistema de información de RH está planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces”. (Chiavenato, I., 2002)

### **2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA**

**Administración.-** Es la determinación de los objetivos y políticas de una organización.

**Economía.-** Rama de las ciencias sociales que trata de la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

**Gestión.-** La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.



**Responsabilidad.-** hace referencia al **compromiso u obligación de tipo moral** que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico.

## **IDEA A DEFENDER**

*La elaboración de un modelo de gestión administrativo, facilitará el mejoramiento en el desempeño profesional del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Período 2014 – 2015”.*

- **Variables**

### **Variable Independiente**

Modelo de gestión Administrativo

### **Variable dependiente**

Desempeño profesional del personal

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. Tipos de estudio de la Investigación

Exploratoria, descriptivo y Longitudinal.

#### 3.2.2. Diseño de la Investigación

##### Modalidad

La Investigación tendrá la modalidad Cuanti-cualitativa.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

La población constituyen los socios, personal administrativo y directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba

**Tabla 3. Población**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
DIRECTIVOS	8	0,0126%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	175	0,27%
SOCIOS	63068	99.72%

**Fuente:** Cooperativa Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

### 3.3.2. Muestra

Socios 63068, que por ser una población amplia, es necesario el cálculo de una muestra representativa a través de la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2) \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1) + (z^2) \times p \times q)}$$

$$n = \frac{(1.96^2) \times 63068 \times 0,5 \times 0,5}{0.005 \times (63068 - 1) + (1.96^2) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 191 \text{ Encuestas}$$

Es decir; se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a 191 socios de la cooperativa de modo aleatorio.

B.- Personal Administrativo: 175

$$n = \frac{(z^2) \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1) + (z^2) \times p \times q)}$$

$$n = \frac{(1.96^2) \times 175 \times 0,5 \times 0,5}{(0.005 \times (175 - 1) + (1.96^2) \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 91 \text{ Encuestas}$$

Es decir se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a 91 personas del personal administrativo de la cooperativa de modo aleatorio.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **A.) Métodos**

**Inductivo.-** Se utilizó el razonamiento para obtener terminaciones que parten de hechos particulares del desempeño profesional del personal de la cooperativa de modo llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

Este método se inició con un estudio individual de los hechos relacionados al rendimiento del personal en la cooperativa y se ha llegado a la conclusión que se enfoca en dar soluciones mediante el diseño de un modelo de gestión administrativo en el área de recursos humanos.

**Deductivo.-** Se partió de razonamientos generales del desempeño profesional del personal de la Cooperativa, e ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la cooperativa.

**Analítico.-** En este punto se descompuso el objeto de estudio “modelo de gestión administrativo y desempeño profesional del personal de la cooperativa Riobamba Ltda., para estudiarlo en forma individual.

#### **B.) Técnicas e instrumentos de investigación**

**Observación.-** Por medio de la observación adquirimos resultados positivos y necesarios sobre el tema de investigación, ya que esta técnica permite observar los hechos en el lugar donde se presentan.

**Encuesta.-** A socios y personal profesional de la cooperativa, con el ánimo de verificar qué ambiente laboral que se requiere para que un empleado o trabajador se desarrolle social y emocionalmente dentro de la organización mediante un cuestionario.

**Entrevista.-** A directores y jefes de la unidad administrativa con los cuales dialogaremos entorno a la gestión del talento humano y el clima laboral que se percibe en la organización, utilizando una guía de entrevista.

1. **Muestreo.-** El grado de representatividad de la información de la muestra vendrá determinado por dos parámetros, que fija la investigadora: el error de muestreo y el grado de confianza.

2. **Observación Directa.-** Registro del comportamiento de una o varias personas en el momento en el que se produce el fenómeno.

3. **Revisión de bibliografía.-**Esta técnica nos permitirá recolectar información segura y confiable.

## RESULTADOS

### ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

#### 1. ¿Qué tipo de estructura organizacional se aplica?

**Tabla 4. Estructura Organizacional**

Vertical	0	0
Horizontal	91	100%
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 2. Estructura Organizacional**



**Fuente:** Tabla No. 4.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., manifiesta que la Estructura Organizacional es de tipo horizontal; es decir, existe bastante equidad en el entorno laboral.

## 2. ¿Las funciones que desempeña en la Cooperativa están acordes a su puesto de trabajo?

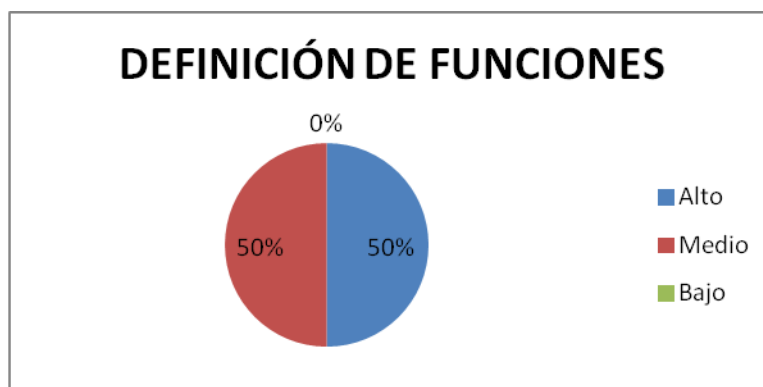
**Tabla 5. Definición de Funciones**

Alto	46	50%
Medio	45	50%
Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 3. Definición de Funciones**



**Fuente:** Tabla No. 5.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 50% del personal de la Cooperativa manifiesta que están bien definidas las funciones internamente para el personal mientras que el otro 50% dice que no se encuentran bien definidas las funciones.

### 3. ¿Cómo se enteró de la existencia de un puesto de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

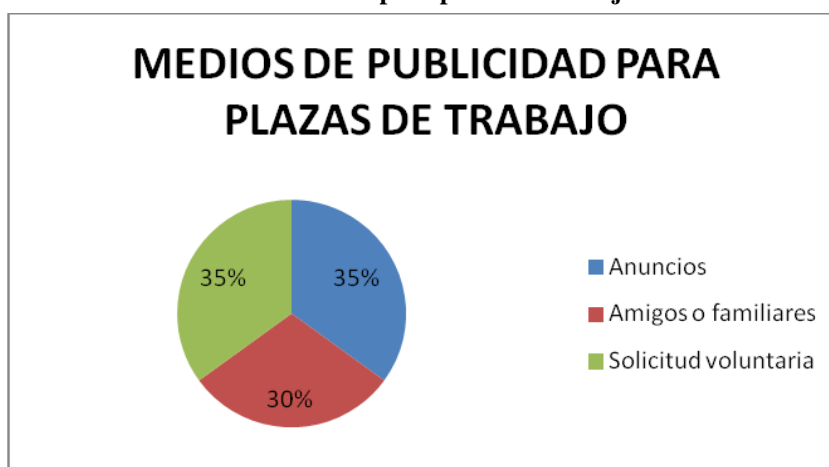
**Tabla 6. Medios de publicidad para plazas de trabajo**

Anuncios	30	33%
Amigos o familiares	31	34%
Solicitud voluntaria	30	33%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 4. Medios de Publicidad para plazas de trabajo**



**Fuente:** Tabla No. 5.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 35% del personal de la Cooperativa manifiesta que se enteraron de la existencia de un puesto de trabajo en la institución por medios publicitarios como anuncios, el 35% también que por solicitud voluntaria y el 30% por amigos o familiares. Por tanto se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba, abre sus puertas a todas las personas que demuestran interés por pertenecer a la institución.



**4. La forma en que fueron evaluadas sus competencias en el proceso de selección fue:**

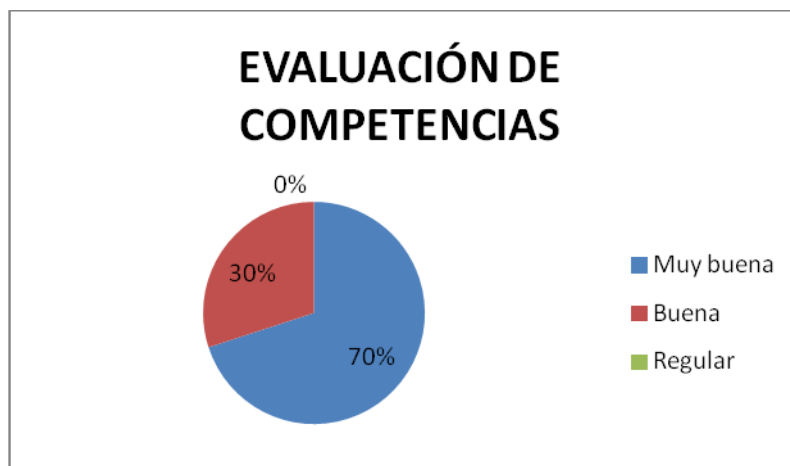
**Tabla 7. Evaluación de Competencias**

Muy buena	64	70%
Buena	27	30%
Regular	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 5. Evaluación de Competencias**



**Fuente:** Tabla No. 7.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **ANÁLISIS**

De la encuesta realizada, el 70% del personal de la Cooperativa manifiestan que la evaluación en el proceso de selección es muy buena, mientras que el 30% manifiesta que fue buena.

## 5. La remuneración que recibe frente a otras instituciones similares es:

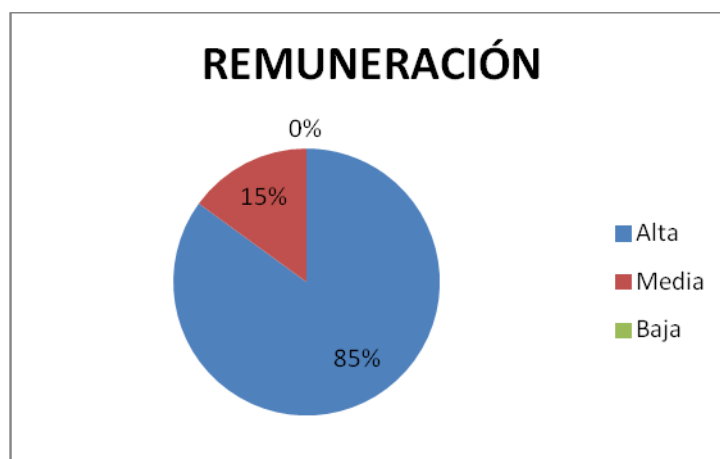
**Tabla 8. Remuneración**

Alta	77	85%
Media	14	15%
Baja	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 6. Remuneración**



**Fuente:** Tabla No. 8.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 85% del personal de la Cooperativa manifiesta que la remuneración es alta frente a otras instituciones similares, mientras que el otro 15% dice que la remuneración es media, en general, la remuneración dentro de la institución es competitiva frente a las demás empresas del sector cooperativo.

**6. Con el objeto de lograr su integración en la organización, ¿le informaron de los planes y programas de la Cooperativa?**

**Tabla 9. Integración de Personal**

Si	82	90%
No	9	10%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 7. Integración de Personal**



**Fuente:** Tabla No. 9.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **ANÁLISIS**

De la encuesta realizada, el 90% del personal de la Cooperativa manifiesta que con el objeto de lograr su integración dentro de la institución les informaron de los planes y programas mientras que el restante 10% dice que no se les ha informado sobre los planes y programas.

**7. ¿Se establecen mecanismos sistemáticos y periódicos para evaluar su desempeño?**

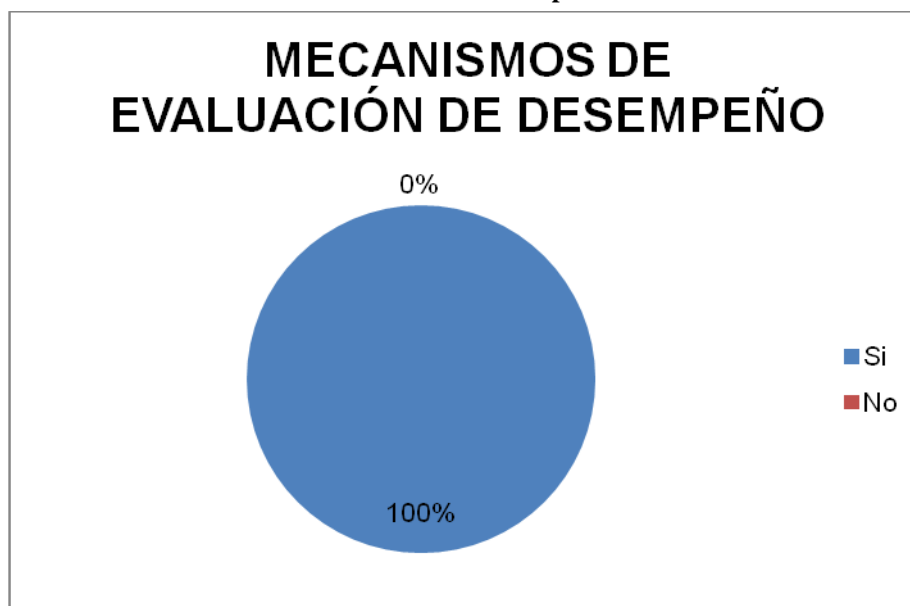
**Tabla 10. Mecanismos de Evaluación de Desempeño**

Si	91	100%
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 8. Mecanismos de Evaluación de Desempeño**



**Fuente:** Tabla No. 10.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **ANÁLISIS**

De la encuesta realizada, el 100% del personal de la Cooperativa manifiesta que existen mecanismos de evaluación de desempeño, lo cual es indispensable en el desarrollo del personal.

## 8. ¿Qué tipo de motivación ha recibido? Señale la más importante

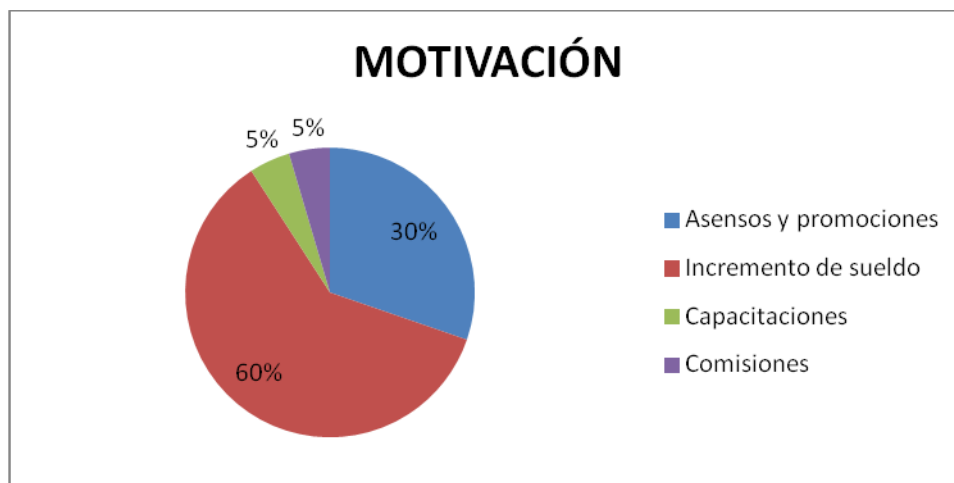
**Tabla 11. Motivación**

Asensos y promociones	27	30%
Incremento de sueldo	54	60%
Capacitaciones	5	5%
Comisiones	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 9. Motivación**



**Fuente:** Tabla No. 11.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 60% del personal de la Cooperativa manifiesta que el incremento de sueldos ha sido la motivación más importante que han recibido, el 30% manifiestan que los ascensos y promociones son la motivación más importante que han recibido, el 5% dicen que las capacitaciones y el restante 5% las comisiones

## 9. ¿Cada que tiempo la Cooperativa promueve programas de capacitación?

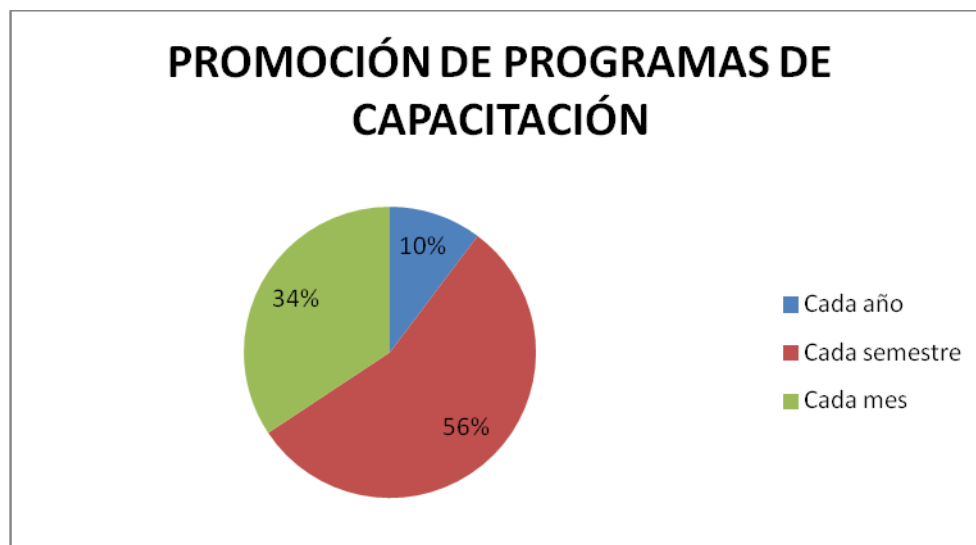
**Tabla 12. Promoción de Programas de Capacitación**

Cada año	9	10%
Cada semestre	50	56%
Cada mes	30	34%
TOTAL	91	100%

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 10. Promoción de Programas de Capacitación**



**Fuente:** Tabla No. 12.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 56% del personal de la Cooperativa manifiesta que se realizan capacitaciones al menos cada semestre, el 34% que se realiza cada mes y el restante 10% dice que realizan una vez al año.

## 10. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la Cooperativa?

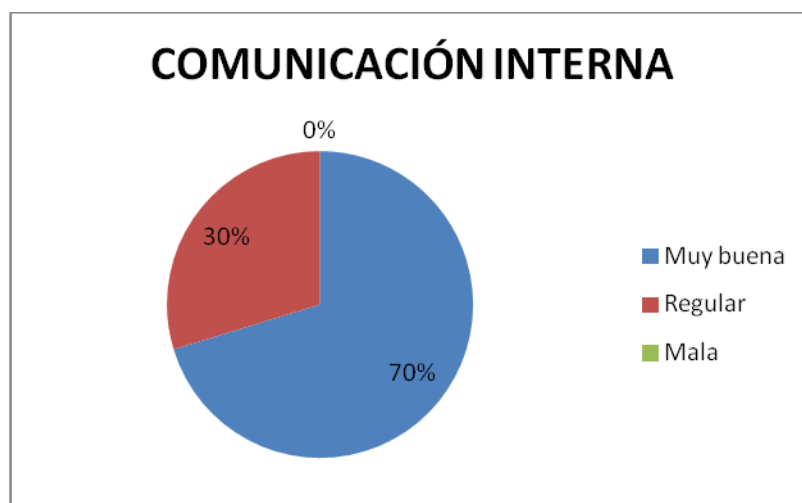
**Tabla 13. Comunicación Interna**

Muy buena	64	70%
Regular	27	30%
Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 11. Comunicación Interna**



**Fuente:** Tabla No. 13.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 70% del personal de la Cooperativa manifiesta que la comunicación interna es muy buena mientras que el 30% dice que no es muy buena la comunicación interna dentro de la institución.

## 11. ¿Se siente a gusto con su trabajo actual?

**Tabla 14. Personal a gusto**

Me gusta	91	100%
Ni me gusta, ni me disgusta	0	0
Preferiría algún otro oficio	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 12. Personal a gusto**



**Fuente:** Tabla No. 14.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 100% del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba dice sentirse a gusto con su trabajo actual, lo que es muy importante para la organización de tener satisfacción de personal.



## ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO RIOBAMBA LTDA.

### 1. ¿Cómo califica el servicio que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

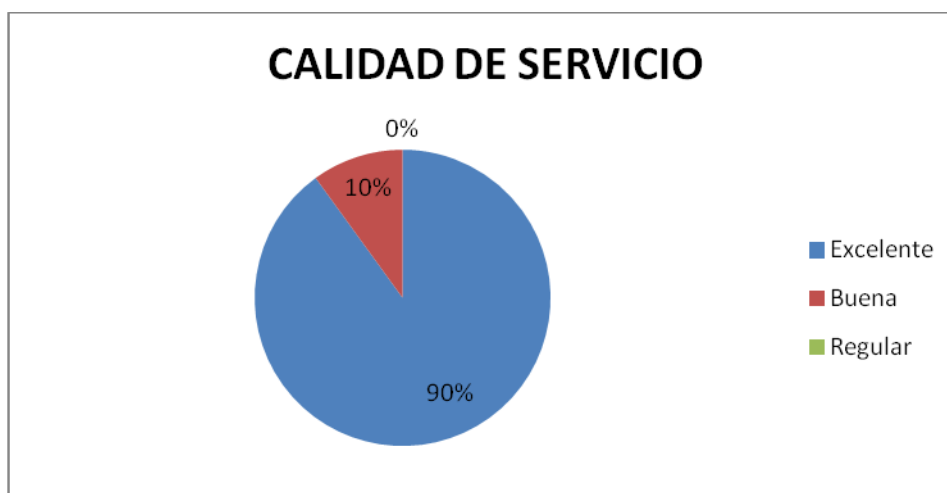
**Tabla 15. Calidad de Servicio**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	172	90%
Bueno	19	10%
Regular	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 13. Calidad de Servicio**



**Fuente:** Tabla No. 14.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

### ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 90% de los socios de la Cooperativa manifiestan que el servicio que brinda la institución es excelente, solo el 10% manifiestan que el servicio es bueno, en general lo que significa que es una organización competitiva.

**2. ¿Usted como socio de la Cooperativa considera que el personal que labora debe estar capacitado?**

**Tabla 16. Existencia del Personal Capacitado**

SI	191	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 14. Existencia de Personal Capacitado**



**Fuente:** Tabla No. 16.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **ANÁLISIS**

De la encuesta realizada, el 100% de los socios de la Cooperativa manifiestan que es muy importante que el personal que labora en la institución se encuentre capacitado para garantizar la calidad de servicio.

### 3. ¿En qué aspecto recomendaría a la Cooperativa cambiar?

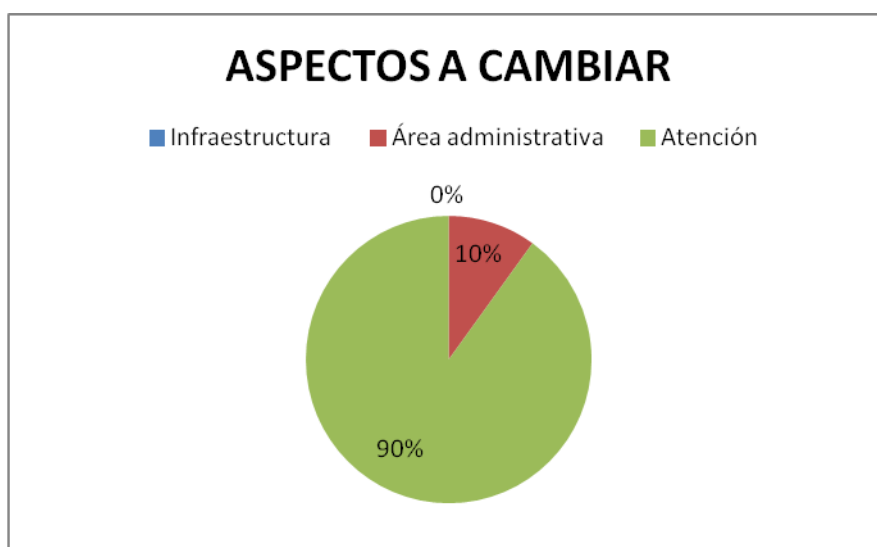
**Tabla 17.** Aspectos a cambiar

Infraestructura	0	0
Área administrativa	19	10%
Atención	172	90%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 15.** Aspectos a cambiar



**Fuente:** Tabla No. 17.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 90% de los socios de la Cooperativa manifiestan que el principal aspecto a cambiar es la atención, seguido por el 10% que dicen que es el área administrativa.

#### 4. ¿Cómo considera al trámite dado por la Cooperativa?

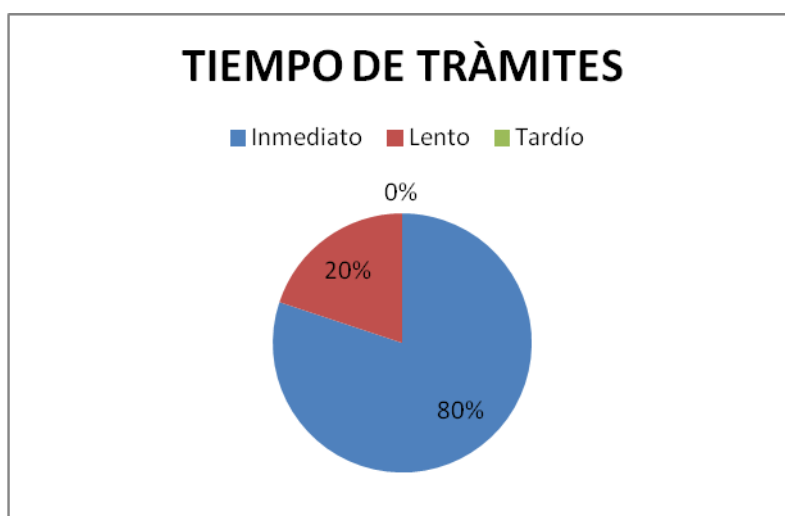
**Tabla 18. Tiempo en trámites**

Inmediato	153	80%
Lento	38	20%
Tardío	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 16. Tiempo en trámites**



**Fuente:** Tabla No. 18.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 80% de los socios de la Cooperativa manifiestan que la realización de trámites institucionales son inmediatos, mientras que el 20% manifiesta que el trámite es lento.

## 5. ¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es?

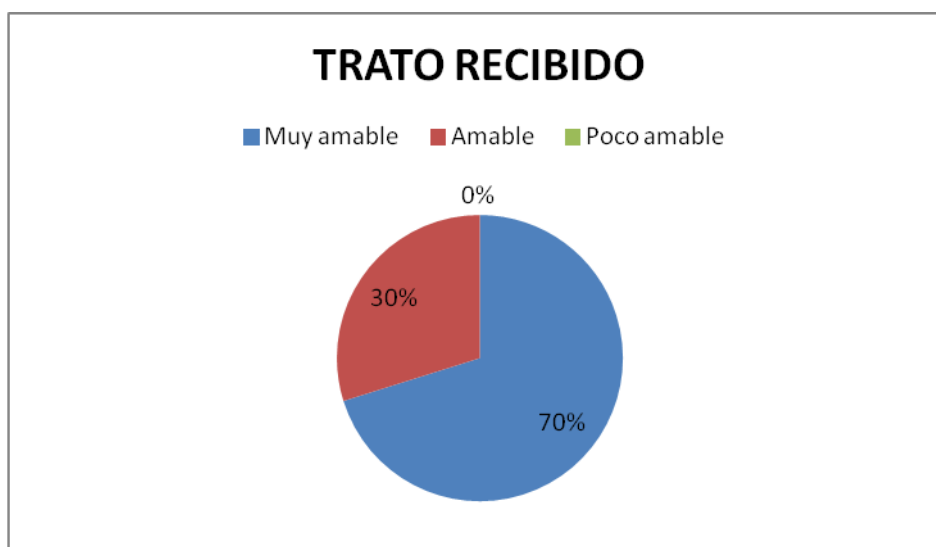
**Tabla 19. Trato recibido**

Muy amable	134	70%
Amable	57	30%
Poco amable	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 17. Trato recibido**



**Fuente:** Tabla No. 19.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 70% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., manifiestan que han recibido trato muy amable de parte del personal de la institución y el restante 30% manifiestan que son amables con ellos, en general, los socios reciben buen trato por parte del personal.

**6. ¿Está de acuerdo usted con los procesos que establece la cooperativa para los diferentes trámites que usted realiza?**

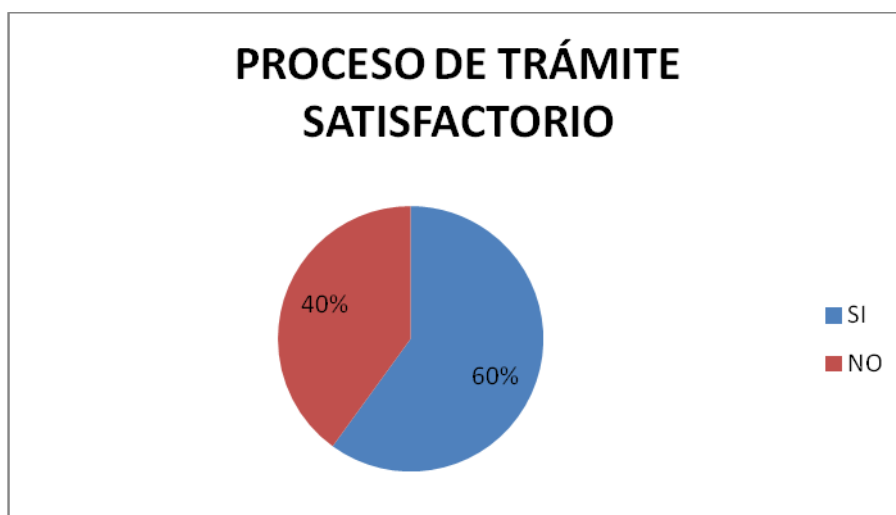
**Tabla 20. Proceso de trámite satisfactorio**

SI	115	60%
NO	76	40%
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas personal de la COAC 2014- 2015

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

**Gráfico 18. Proceso de trámite satisfactorio**



**Fuente:** Tabla No. 19.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **ANÁLISIS**

De la encuesta realizada, el 60% de los socios de la Cooperativa manifiestan que si están de acuerdo con los procesos de realización de trámites, el 40% manifiestan que no están de acuerdo con los procesos para la realización de trámites.

## **ANALISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.**

### **1. ¿Qué tipo de estructura organizacional se aplica en la institución financiera?**

El tipo de estructura que se aplica en l institución es VERTICAL debido a que las actividades están agrupadas según su función principal

### **2. ¿Se mantienen actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?**

Relativamente se encuentra en documentos en donde se detalla la mayoría de los puestos de trabajo y sus funciones que se desarrollan; no constante, no existe un proceso periódico de actualización y cambios que se realizan con el personal.

### **3. ¿Qué medios se utilizan para reclutar personal?**

Publicaciones en los diarios

Por medio de amigos o familiares

Solicitudes voluntarias

### **4. ¿Cómo se realiza el proceso de selección en la Cooperativa?**

Se realiza la convocatoria

Recepción de carpetas

Preselección

Pruebas escritas y técnicas

Pre-selección después de los resultados de las pruebas

Entrevista con la Gerencia General

Define (se contrata o no)

**5. ¿Qué otras cualidades se toman en cuenta en el proceso de selección?**

Disponibilidad de tiempo

Expresión en la entrevista

Visión que tiene con relación a la cooperativa y el desempeño de las funciones

Deseos de realizar carrera profesional en la Institución

Nivel de preparación

Actitudes y cualidades que demuestre

**6. ¿Qué tipo de contratos de trabajo realiza la Cooperativa a los colaboradores?**

El Contrato que tienen es el que actualmente está en el código de trabajo reformado con la nueva ley de justicia laboral.

**7. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?**

Los puestos más fáciles de cubrir son los relacionados con los procesos operativos y los más difíciles los relacionados a administración, gobernación y apoyo.

**8. ¿Cómo induce la Cooperativa al nuevo personal?**

Se realizan charlas de familiarización con el personal nuevo y posteriormente se asigna al personal de mayor experiencia para que enseñe las actividades relacionadas con el cargo que va a ocupar. El tiempo de inducción es de dos meses en donde también se capacita sobre reglamentos, estatutos y políticas que se aplican.



**9. ¿Cómo evalúa la Cooperativa el desempeño del personal, con que fines se realiza y con qué frecuencia?**

Se cuenta con una herramienta en la cual se da a conocer como se encuentra el personal en porcentaje a los puestos de trabajo que desempeña y sobre la base de los resultados alcanzados. No se realizan periódicamente sino espontáneamente con la finalidad de ir mejorando las áreas o puntos críticos en los cuales la institución muestra debilidad.

**10. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones al talento humano en la Cooperativa y sobre qué temas?**

Se cuenta con una planificación anual la cual establece los eventos de capacitación a realizarse pero no existe una frecuencia establecida, generalmente la mayor parte de capacitación están dirigidos a procesos operativos.

**11. ¿Se fomenta el liderazgo de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?**

Se fomenta el liderazgo a través de las asignaciones de responsabilidad al personal que hace carrera profesional en la institución procurando que se destaquen en los puestos asignados y esto se proyecte para el resto del personal, así como también siendo partícipes en los diversos eventos y/o procesos que la cooperativa lleva a cabo permanentemente.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

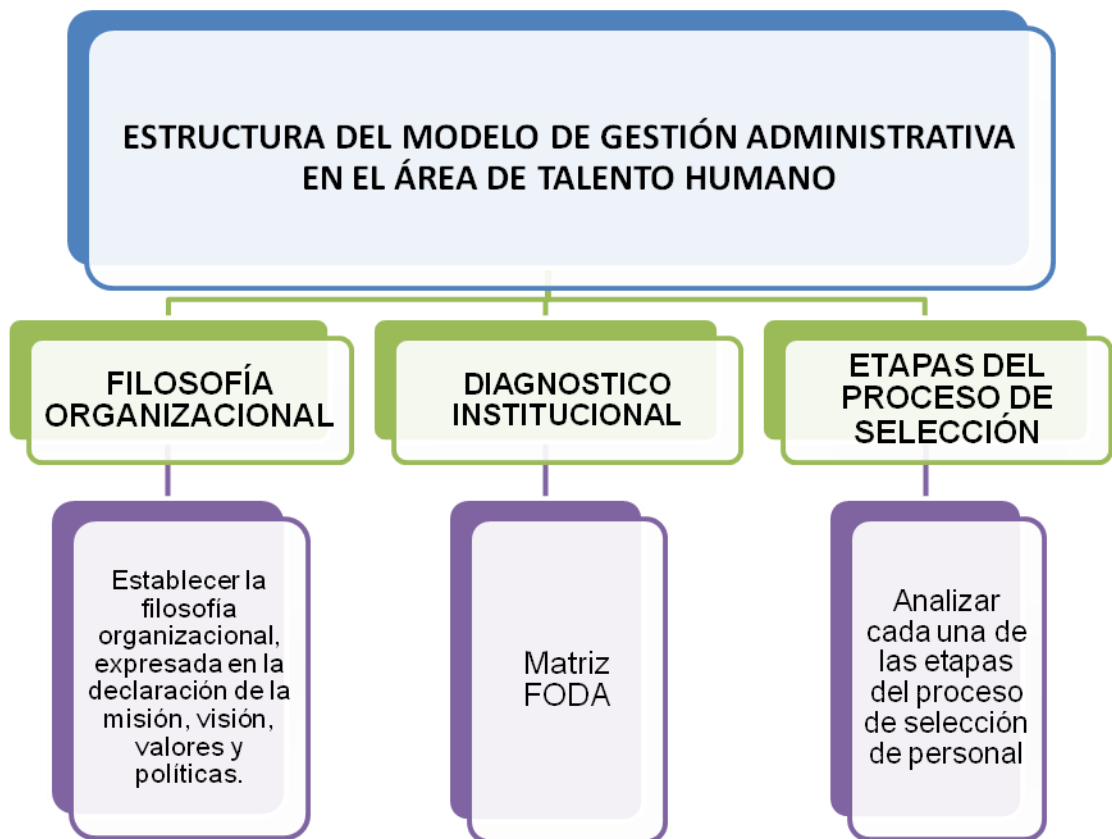
*“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.*

*PERIODO 2014 – 2015”*

### 4.1. METODOLOGÍA, Y/O GUÍA DE PROPUESTA

Para el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano, se ha propuesto la siguiente estructura:

**Gráfico 19. Estructura del Modelo de Gestión Administrativa en el Área de Talento Humano**



#### 4.1.1. Filosofía Organizacional

Para lograr el desarrollo organizacional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., no solo debe preocuparse de proveer a sus socios y clientes productos y servicios financieros, sino que es imprescindible acompañarlo de la doctrina y la ética basada en el compromiso de los valores más íntegros del ser humano.

#### Principios y Valores

Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores:

Tabla 21. Principios y Valores

<b>EQUIDAD</b>	Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional.
<b>HONESTIDAD</b>	Actuar de acuerdo con principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa, manteniendo respeto en el uso de los recursos de la institución y protegiendo la confianza de los asociados y del público en general
<b>INTEGRACIÓN</b>	Actuar de manera proactiva en la integración y sinergia institucional en la perspectiva de promover el crecimiento institucional y del sector de la Economía Popular y Solidaria.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Comprometerse con la sociedad, buscando siempre el desarrollo de la misma y la satisfacción de los socios tanto internos como externos.
<b>SOLIDARIDAD</b>	Comprender y aceptar los sentimientos, necesidades y formas de ser de los socios y reflejarlo en una atención de calidad. Mantener un espíritu de cooperación y ayuda con el cliente interno y externo cuando sea necesario, de forma

	sincera, sin esperar nada a cambio.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Trabajar en conjunto para lograr mejores resultados.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Presentar de manera clara y sobre la verdad la información relativa a los servicios financieros ofertados por la institución y en general sobre su situación y evolución.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

### **Misión**

Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo social y económico de nuestros cooperados y la comunidad, con honestidad y transparencia.

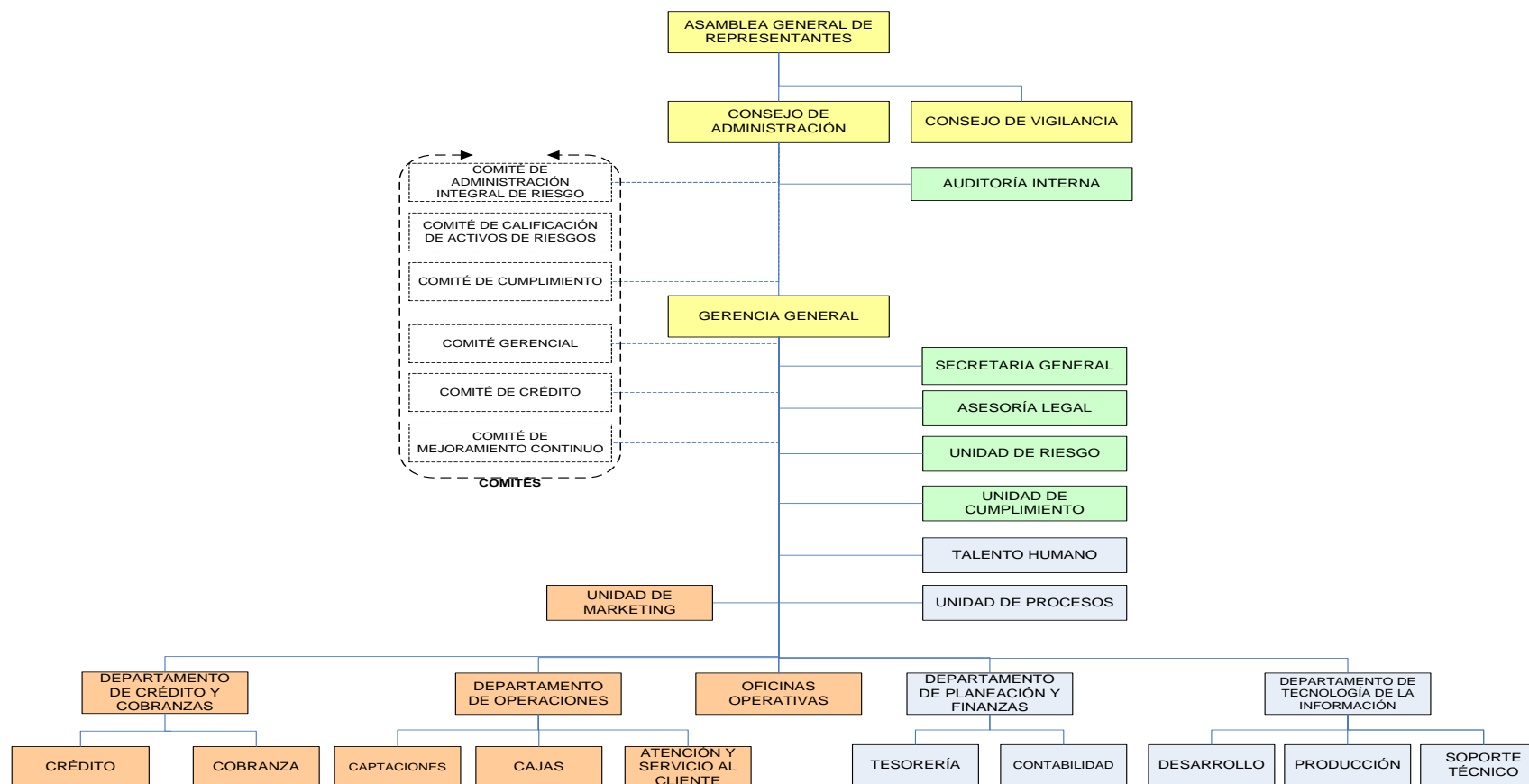
### **Visión**

Consolidarnos en una Cooperativa con una estructura económica tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera, orientada a la prestación de servicios especializados en micro finanzas, con cobertura nacional, que cuenta con directivos y personal comprometidos, y consolidados como una alternativa de la Economía Popular y Solidaria en beneficio de nuestros socios y la comunidad.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA

Gráfico 20. Estructura Organizacional



Fuente: Cooperativa Riobamba Ltda.

#### 4.1.2. Diagnóstico Situacional de la COAC Riobamba Ltda.

##### Matriz FODA

Tabla 22. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Imagen y posicionamiento institucional</li> <li>-Tasas de Interés competitivas</li> <li>-Ubicación Estratégica de Oficinas</li> <li>-Fiabilidad de sus asociados</li> <li>-Solvencia económica y financiera institucional</li> <li>-Infraestructura tecnológica y servicios complementarios</li> <li>-Personal profesional y comprometido</li> <li>-Control de cartera con índices de morosidad por debajo del promedio del sistema financiero</li> <li>-Atención oportuna, personalizada y de calidez.</li> <li>-Buenas relaciones con autoridades y comunidad</li> <li>-Infraestructura amplia, moderna y confortable</li> <li>-Estructura de cartera orientada al sector económico empresarial</li> <li>-Transparencia en la gestión operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fallos en los cajeros automáticos</li> <li>-Falta de difusión, promoción de los servicios de la institución por agencias.</li> <li>-Falta de capacitación constante en el ámbito social y financiero</li> <li>-Programación sistemática en el seguimiento de cobranzas mejorar la metodología de trabajo</li> <li>-Bajo crecimiento de capital social.</li> <li>-Cambios en políticas internas no documentadas y socializadas</li> <li>-Falta de comunicación y coordinación interna para la difusión de reglamentos, manuales y normativa interna.</li> <li>-Falta de nuevos productos financieros, diversificación de productos</li> <li>-Falta de equipos y actualización a las oficinas y áreas de acuerdo a su requerimiento</li> <li>-Falta de políticas de seguridad en el transporte de valores y planes de</li> </ul>

y administrativa	<p>contingencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de innovación para utilización de herramientas electrónicas</li> <li>-Falta de personal para avanzar en la implementación de la nueva estructura organizacional</li> <li>-Monto de apertura de cuenta no se ajusta a la realidad económica del socio</li> <li>-Falta de seguimiento en la implementación de las recomendaciones emitidas por los organismos de control para la toma de decisiones.</li> <li>-Falta de un sistema de información gerencial</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de crecimiento por fusiones o absorciones</li> <li>-Alianzas estratégicas y convenios institucionales para financiamiento y asistencia técnica y tecnológica</li> <li>-Mercado potencial no atendido (jóvenes, mujeres, sector urbano, marginal y sector rural)</li> <li>-Los migrantes que retornan al país por su visión de cambio</li> <li>-Mejoramiento de la red vial que permite el fácil acceso a cantones y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificultades económicas para el pago de crédito (falta de educación financiera)</li> <li>-Niveles de sobreendeudamiento</li> <li>-Competencia agresiva, inseguridad y delincuencia.</li> <li>-Desaceleración de la economía por caída de precio de petróleo</li> <li>-Incremento de cargas tributarias e inestabilidad en las políticas monetarias.</li> <li>-Lavado de activos en el sistema</li> </ul>

<p>parroquias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exoneración del impuesto para SOLCA en las operaciones de crédito</li> <li>-Enfoque de responsabilidad social acorde a nuestros segmentos de mercado</li> <li>-Mayor utilización de la tecnología por la población local</li> <li>-Tendencia gubernamental orientada a la economía popular y solidaria</li> <li>-Organismos de Control propio del cooperativismo</li> <li>-Alianzas estratégicas para realizar pasantías nacionales e internacionales</li> </ul>	<p>financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad laboral en el sector publico</li> <li>-Migración de los socios del campo a la ciudad</li> <li>-Burocracia en trámites públicos y legales</li> <li>-Imagen y desconfianza en el sistema cooperativo por el cierre de instituciones</li> <li>-Impuntualidad de pagos y transferencias del sector publico</li> <li>-Incertidumbre en directrices de la Junta de Regulación (crédito, productivo y vivienda)</li> <li>-Incertidumbre en el Código Laboral (tipos de contrato, límites de ingresos y utilidades)</li> </ul>
--	--

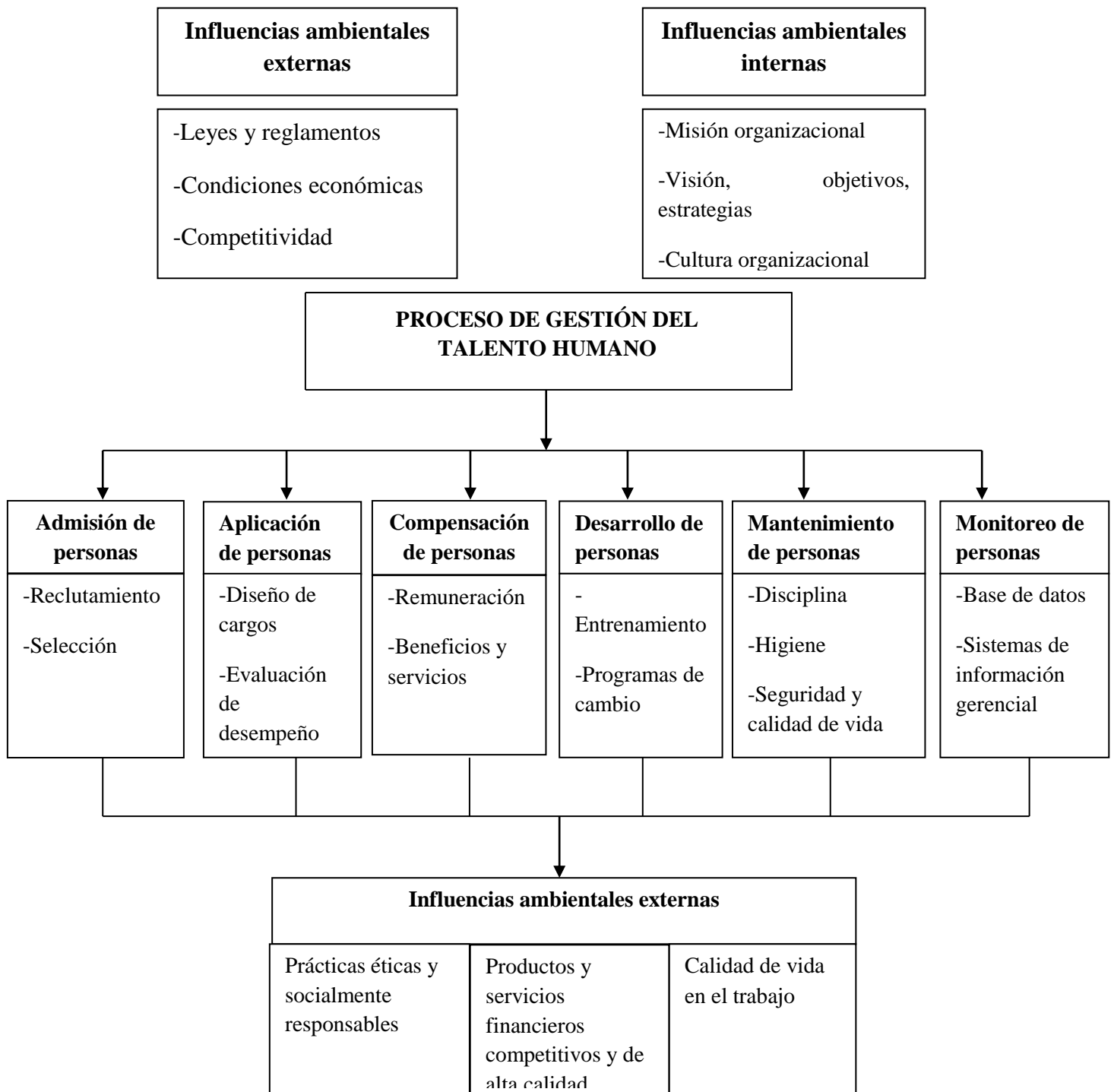
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba

**Elaboración:** Class International Rating



#### 4.1.3. Modelo de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato

Gráfico 21. Modelo de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato



**Fuente:** Chiavenato, I; 2007 **Elaborado por:** La Autora

## **ADMISIÓN DE PERSONAS**

### **RECLUTAMIENTO**

#### **Objetivo**

Identificar candidatos potenciales, mismos que cumplan las expectativas que presenta la vacante para ocupar cargos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

#### **Alcance**

Todos los puestos que constan en el organigrama, donde se requiera personal para el desempeño de funciones en la institución.

#### **Políticas**

- Realizar una publicación interna de los concursos en algún medio de acceso masivo para los funcionarios de la Cooperativa. Los concursos internos tienen una duración de 5 días.
- Los llamados a concurso no deben emplear lenguaje discriminatorio por ningún motivo.
- Las publicaciones de los anuncios de deben realizar en medios masivos de comunicación.
- La Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano recibe las hojas de vida de los aspirantes con su respectiva evidencia.
- Es participe directo el responsable del departamento solicitante del cargo en el proceso de reclutamiento por tanto se unirá a la Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano.
- En caso de no seleccionar a ningún candidato, se faculta a iniciar nuevamente el proceso.

## Procedimientos

Tabla 23. Procedimientos de Reclutamiento

<b>Jefatura del Departamento solicitante</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detección de la necesidad del nuevo personal</li><li>• Envío de solicitud del cargo vacante.</li></ul>
<b>Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano</b>	<p><b>Ejecución del proceso de reclutamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En primer lugar realiza el llamado al personal que labora en la institución para ocupar el cargo solicitado.</li><li>• Verifica la existencia de aspirantes internos.</li><li>• Realiza la revisión, evaluación y calificación de la hoja de vida y expediente interno.</li><li>• En caso de no haber respuesta favorable, se procede a realizar un llamado externo a través de los medios públicos.</li><li>• Recibe la documentación de los aspirantes para su posterior análisis.</li><li>• En caso de no haber novedades el aspirante pasa a la siguiente etapa.</li></ul>

**Elaborado por:** La Autora

## **SELECCIÓN**

### **Objetivo**

Llevar un orden cronológico en el proceso de selección con el objeto de disponer de personal idóneo para ocupar el puesto que requiere la vacante.

### **Alcance**

Todos los puestos expresados en el organigrama siempre y cuando resulten favorecidos en el proceso de preselección y selección.

### **Políticas**

La Cooperativa por su normal funcionamiento necesita contar con personas adecuadas en el momento adecuado y sitio adecuado, a continuación se definen algunos parámetros que sirven de guía para la selección de los futuros colaboradores:

- Todo perfil de selección debe contener las competencias que se requieren para el desarrollo de funciones y cumplimiento de objetivos.
- La selección se realiza atendiendo a criterios de mérito y capacidad con la finalidad de garantizar transparencia durante el proceso.
- El proceso de selección debe estar estrictamente basado en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo solicitado.
- Prohibición absoluta de aplicarse exámenes de carácter discriminatorio.
- Se debe respetar en lo absoluto la confidencialidad de la información emitida por los postulantes.

### **Procedimientos**

Para ejecutar un proceso de selección por competencias se proponen las siguientes fases:

**Tabla 24. Proceso de selección del personal basada en competencias**

1.	Elaborar la matriz de evaluación.
2.	Establecer el orden de los métodos de evaluación.
3.	Examinar el ajuste persona — puesto.
4.	Elaborar los reportes de selección.
5.	Evaluar la validez del perfil.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

### **1. ELABORAR LA MATRIZ DE EVALUACIÓN**

El método MPC® identificó no solamente las competencias del perfil, sino también las características que deberán ser evaluadas en selección y las que deberán adquirirse o aprenderse mediante capacitación una vez que la persona ingrese a la organización.

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para "capacitación" deberán convertirse en insumos para el sistema de entrenamiento y desarrollo.

Identificadas las competencias para evaluación, procede la elección o el diseño de los métodos de evaluación de las competencias.

Sin embargo, antes de proceder a establecer los métodos de evaluación, es necesario completar el perfil de competencias con aquellas “otras competencias” (aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes) que eventualmente pueden ser parte del perfil. Esta parte debe ser completada por expertos en psicología industrial que conozcan a fondo estas otras competencias y sus formas de evaluación. A manera de ejemplo se presentan los perfiles definitivos de dos cargos tipo: recepcionista y vendedor.

**Tabla 25. Perfil de Competencias. Recepcionista- telefonista**

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Operación de central telefónica	Amabilidad Expresión verbal
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.			Escrupulosidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Tabla 26. Perfil de competencias .Oficial de Crédito**

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Vende el producto X (Créditos).	Mercado y la competencia	Persuasión Orientación de servicio	Persistencia Tolerancia a la frustración
2. Realiza seguimiento de posventa.	Datos del cliente.	Persuasión Orientación de servicio	Persistencia
3. Entrega los reportes de créditos y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de créditos y visitas.	Elaboración de reportes	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Obsérvese que se ha agregado una columna más, “otras competencias” donde los expertos en psicología organizacional han planteado otras características necesarias para el desempeño de la función. Específicamente han planteado: rasgos de personalidad (persistencia, amabilidad, escrupulosidad) y una aptitud (expresión verbal). Como es

claro, estas otras competencias no requieren ser calificadas con la encuesta de requerimientos de selección y capacitación porque al ser poco modificables con capacitación, es necesario que los candidatos las posean, de modo que deben ser evaluadas en selección.

### **Sobre los requisitos mínimos**

Los perfiles de competencias no excluyen los tradicionales requisitos mínimos (educación formal, años de experiencia, capacitación específica, etc.) y los llamados requerimientos adicionales (licencias profesionales, permisos, etc.). Sin embargo, estos requisitos también deben fundamentarse en una consideración de las actividades esenciales de la posición. Además, hay que evitar el peligro de incluir requisitos contaminantes como la edad, el sexo, el estado civil, etc. Diversos estudios han demostrado que estas características no suelen guardar relación con el desempeño laboral (Epinoza & Giménez, 1996)

### **Criterios para la evaluación**

El método del modelado de perfiles de competencias (MPC<sup>®</sup>) está diseñado para distinguir a la competencia según su tipo (conocimiento, destreza, etc.). Esta distinción es crítica el momento de escoger o diseñar los instrumentos de evaluación porque, dependiendo del tipo, existen ciertos métodos de evaluación asociados. La siguiente tabla es una guía para la selección de métodos de evaluación.

**Tabla 27. Guía para la elección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencia**

<b>Tipo de competencias</b>	<b>Instrumento / técnica / requerimientos</b>
<b>Conocimientos</b>	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de conocimientos.</li> <li>• Entrevista técnica.</li> <li>• Certificados de entrenamiento.</li> </ul>
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de educación superior.</li> <li>• Certificados de capacitación.</li> <li>• Entrevistas de conocimientos generales.</li> </ul>
<b>Destrezas &amp; habilidades</b>	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares.</li> <li>• Entrevistas de eventos conductuales.</li> <li>• Entrevistas situacionales.</li> <li>• Simulaciones de alta y baja fidelidad.</li> <li>• Centros de evaluación.</li> </ul>
<b>Capacidades &amp; aptitudes</b>	
4. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de inteligencia y aptitudes.</li> </ul>
5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física.</li> </ul>
<b>Personalidad</b>	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios de personalidad.</li> <li>• Entrevistas psicológicas.</li> </ul>
<b>Otras características</b>	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios específicos.</li> <li>• Entrevistas específicas.</li> <li>• Encuestas biográficas (biodatos).</li> </ul>

(Moreno, 2001)

A continuación se define brevemente cada uno de estos instrumentos:



**Pruebas de conocimientos:** son elaboradas por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimientos en una área específica.

**Entrevista técnica:** es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en una área determinada.

**Certificados:** los certificados son documentos que avalan la competencia profesional del individuo. Pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas, etc. Los certificados se establecen a manera de requerimientos para la posición. Usualmente, la verificación de los requerimientos básicos es el primer paso en la evaluación de candidatos.

**Requerimientos de experiencia laboral:** la experiencia es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica y la experiencia de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo. Sin embargo, la calidad de la experiencia laboral debe ser analizada en una entrevista de eventos conductuales.

**Entrevista de eventos conductuales:** es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.

**Entrevistas situacionales:** se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta qué haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales del trabajo y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables. Estas entrevistas también pretenden medir destrezas y habilidades.

**Simulaciones:** las simulaciones o tests muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. El ejemplo clásico es un test de dictado y mecanografía para secretarías. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en el verdadero trabajo. Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

**Centro de evaluación (assessment center):** es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como tests de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de casos, etc. Aun cuando se pueden emplear en procesos de selección, su mejor uso está en procesos de desarrollo de personal, pues permiten conocer el potencial, las fortalezas y necesidades de desarrollo de los evaluados (Grados, 2000)

Tests de inteligencia y aptitudes: son los tests psicométricos clásicos, tales como pruebas de inteligencia y pruebas de aptitudes específicas.

**Inventarios de personalidad:** instrumentos psicométricos diseñados para medir rasgos de personalidad tales como el 16PF<sup>®</sup>, el EPQ<sup>®</sup>, el NEO-PI-R<sup>®</sup>, etc.

**Entrevistas psicológicas:** su finalidad es medir rasgos psicológicos específicos. En algunos casos, los evaluadores no pueden usar tests psicométricos convencionales, por lo que deben emplear una entrevista como método alternativo de medición.

**Biodatos:** son encuestas que recogen información biográfica y demográfica de los evaluados. Por ejemplo, la encuesta puede preguntar al individuo cuáles son sus pasatiempos (pregunta biográfica) o hacer preguntas relativas a los servicios básicos que tiene en casa. El biodatos se fundamenta en el hallazgo de que ciertas variables demográficas tienden a predecir ciertos criterios de desempeño (Stokes & Cooper, 1994)

**Otros cuestionarios:** existen multitud de instrumentos psicométricos para la evaluación de motivaciones, intereses y actitudes. Sin embargo, el uso de estos instrumentos en selección es muy limitado ya que no se han establecido relaciones predictivas fuertes entre estas variables y el desempeño laboral.

### **Sugerencias prácticas**

Elabore una matriz de evaluación con las siguientes características:

**Tabla 28. Matriz de evaluación de competencias. Recepcionista-telefonista**

Actividades esenciales	Competencias	Método / técnica de evaluación
1. Responde las llamadas telefónicas.	Expresión verbal Amabilidad	EEC. Inventario de personalidad, IR
2. Atiende a los clientes y al público.	Orientación de servicio Amabilidad	EEC, IR Inventario de personalidad
3. Orienta a los clientes.	Orientación de servicio Amabilidad	EEC, IR
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Escrupulosidad	Inventario de personalidad

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Tabla 29. Matriz de evaluación de competencias- Oficial de Crédito**

Actividades esenciales	Competencias	Método / técnica de evaluación
1. Vende el producto X (Créditos).	Conocimiento del mercado y la competencia Persuasión Orientación de servicio Persistencia Tolerancia a la frustración	Entrevista técnica Simulación: la venta EEC Inventario de personalidad, IR Inventario de personalidad
2. Realiza seguimiento de posventa.	Persuasión Orientación de servicio Persistencia	Simulación: la venta EEC Inventario de personalidad, IR
3. Entrega los reportes de ventas (créditos) y visitas durante la última semana de cada mes.		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

EEC = entrevista de eventos conductuales IR = indagación de referencias.

La elección de los métodos de evaluación debe estar a cargo de un experto en evaluación psicológica, es decir, un psicólogo. Lo importante es que el método de evaluación mida la competencia de interés. Además obsérvese que la matriz de evaluación proporciona un raciocinio claro para justificar el empleo de métodos de evaluación. En muchas organizaciones se aplican tests y entrevistas sin un objetivo definido. En la evaluación por competencias todo instrumento de evaluación apunta en última instancia a estimar las probabilidades de éxito de un candidato en una tarea esencial del puesto. Por ejemplo, en el caso de la recepcionista, la primera tarea esencial dice: “responde las llamadas telefónicas” y se plantean como predictores la expresión verbal y la amabilidad. Es decir, existen dos medidas distintas para estimar las posibilidades de éxito en el cumplimiento de la tarea. Una vez elaborada la matriz de evaluación, en algunos procesos de selección se procede a la ponderación de los predictores sobre la base de las propiedades psicométricas de los instrumentos de evaluación. (Moreno, 2001)

Por ejemplo, un test de aptitudes requiere una ponderación alta, en tanto no puede ser deliberadamente distorsionado por los examinados y suele tener una capacidad predictiva considerable del desempeño laboral. (Guion, 1998)

Por su parte, las mediciones de autoreporte como inventarios de personalidad y entrevistas, son altamente susceptibles a la distorsión voluntaria de los candidatos. Por tanto, no deben recibir la mayor ponderación. La siguiente tabla presenta el grado de confiabilidad de diversas medidas de evaluación.

**Tabla 30. Elementos a considerar para poner las técnicas de evaluación**

<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Capacidad predictiva del desempeño en general (validez)</b>	<b>Grado en que la medida puede ser voluntariamente distorsionada</b>	<b>Ponderación recomendada</b>
Tests de inteligencia	Alta	Baja	Alta
Tests de aptitudes	Alta	Baja	Alta
Pruebas de conocimientos específicos	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de	Alta	Baja	Alta

trabajo (alta fidelidad)			
Simulaciones de Trabajo(baja fidelidad)	Moderada	Moderada	Media – baja
Inventarios de personalidad	Moderada	Alta	Moderada
Entrevistas no estructuradas	Baja	Alta	Baja
Entrevistas estructuradas	Moderada	Moderada	Moderada

**Fuente:** (Moreno, 2001)

Como puede apreciarse las medidas cognitivas (tests de inteligencia, aptitudes, conocimientos) suelen tener la mejor validez y confiabilidad, de modo que la ponderación de estos instrumentos debe, por norma general, recibir la mayor ponderación en la evaluación.

No obstante, en la selección por competencias no es necesario llegar a ponderar los predictores porque en lugar de ello se utiliza un procedimiento sencillo denominado: ajuste persona — puesto. Este procedimiento se explica más adelante.

## **2. ESTABLECER EL ORDEN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Existen dos estrategias generales de selección: (a) selección *en bloc* y (b) selección secuencial.

La selección *en bloc* (o selección con criterios simultáneos) consiste en aplicar a todos los candidatos todos los métodos e instrumentos de evaluación para al final tomar una decisión sobre la base de todos los resultados. En la selección secuencial los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan por diversas etapas de preselección con distintos métodos de evaluación. En la práctica el método más viable es la selección secuencial, especialmente si el grupo de candidatos es muy numeroso. La selección *en bloc* o simultánea debe restringirse para situaciones donde el número de candidatos es reducido y no todos los instrumentos de evaluación ofrecen resultados numéricos. La mayoría de las veces la selección secuencial será el enfoque preferido.

La selección secuencial consiste en seleccionar a los individuos sobre la base de un primer criterio de selección y luego aplicar el segundo criterio para seguir reduciendo el número de aspirantes de manera sucesiva. Una posible desventaja de este enfoque es que la secuencialidad de los métodos de evaluación implica una consideración segmentada o aislada de las características de los aspirantes en cada etapa. Algunos evaluadores reclaman una consideración integral de la persona y sus características.

En los criterios simultáneos (*en bloc*) los individuos son seleccionados según su posición en todos los instrumentos considerados paralelamente. Una objeción que se plantea a este enfoque es que habrá individuos cuyo excelente resultado en una de las pruebas compensará su deficiente resultado en otra. Este problema se obvia si se establecen puntuaciones mínimas aceptables en cada una de las pruebas.

En la selección secuencial un aspecto que hay que resolver es la posición de los instrumentos de selección en el proceso. Por ejemplo si en una selección se va a aplicar una simulación, un test de personalidad y una entrevista profunda, ¿cuál de estos instrumentos tiene que aplicarse en primer lugar y cuál en último? Esta pregunta es más relevante a medida que existe un numeroso grupos de candidatos y varios métodos de evaluación.

La determinación del lugar de los instrumentos en un proceso de selección depende de dos parámetros: (a) costo del método y (b) volumen de evaluación.

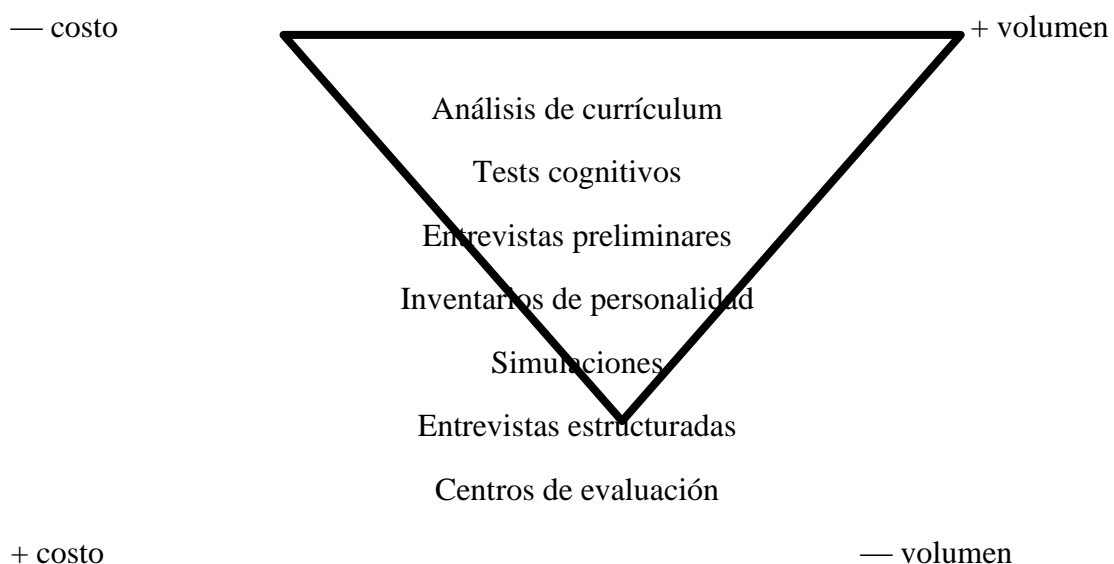
El costo se refiere a qué tan caro es el método en términos de dinero y tiempo. Por ejemplo, un método caro son las simulaciones ya que su desarrollo toma gran cantidad de tiempo y recursos. Tal vez el método más caro es el centro de evaluación (assessment center) ya que es el más difícil de desarrollar, el más caro, el que más tiempo dura en su aplicación y el más difícil de procesar. Por el contrario, los tests cognitivos son bastante baratos ya que están desarrollados y no implican un gran uso de recursos para su procesamiento. Su costo es tan cómodo que las universidades con pruebas de ingresos los utilizan para evaluar a miles de aspirantes.

El volumen de aplicación tiene que ver con la capacidad del método para ser aplicado a grandes muestras y ser procesado en cortos períodos de tiempo. Un método de gran volumen se puede aplicar a miles de personas y ser procesado con relativa facilidad. Un

método de bajo volumen sólo se puede aplicar a pocas personas, por ejemplo un centro de evaluación. (Wood & Payne, 1998)

Si se combinan estos dos parámetros la conclusión lógica es que en un proceso de selección secuencial se deben aplicar al principio del proceso, aquellos métodos de gran volumen y bajo costo para reservar los métodos caros y de poco volumen a los finalistas. La siguiente figura ilustra estos parámetros indicando la posición sugerida de los métodos en el proceso de selección.

**Figura No. 3:** Relación costo – volumen de los métodos de Evaluación de Personal



**Fuente:** (Moreno, 2001)

Como puede apreciarse el primer paso sería verificar qué candidatos cumplen con los requisitos básicos examinando sus currículos de vida. Posteriormente se aplicarían los tests cognitivos (método de bajo costo y gran volumen) para empezar la preselección de los candidatos. En una siguiente etapa se conducen entrevistas preliminares para evaluar algunas competencias. Luego procederían las simulaciones con un número aún más reducido de candidatos y para los candidatos finalistas, se reservarían los métodos más caros como las entrevistas estructuradas y los centros de evaluación.

Establecido el orden de aplicación de los instrumentos, el siguiente paso consiste en citar a los candidatos y aplicarles los instrumentos de evaluación.

### **3.-EXAMINAR EL AJUSTE PERSONA – PUESTO**

El enfoque de competencias afirma que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral. Spencer & Spencer (1993) proponen dos métodos cuantitativos de ajuste persona-puesto: la diferencia absoluta ponderada y el método de comparación correlacional de perfiles. Sin embargo, después de varias experiencias prácticas, la conclusión es que estos métodos son difíciles de ejecutar por requerir una serie de parámetros estimativos de laboriosa obtención. En su lugar se propone el método de las distancias que es parte de los procedimientos psicométricos convencionales para el análisis de perfiles. (Spencer & Spencer, 1993)

#### **Niveles de desarrollo de las competencias**

Para que cualquiera de los métodos de “ajuste persona – puesto” sea viable, es necesario asignar previamente niveles cuantificados a las competencias del perfil. Los niveles hacen referencia al grado de desarrollo que debe tener una competencia en un puesto determinado. La lógica de esta asignación se basa en el supuesto de que no es lo mismo supervisar a dos empleados que a 20. No es lo mismo vender un producto sencillo a un reducido número de clientes, que un producto complejo a un gran número de clientes. Es decir, una misma competencia puede estar presente en varios puestos pero eso no significa que en todos ellos tendrá el mismo nivel o grado de desarrollo. Por tanto, es necesario hacer comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias. Esto se logra comparando las competencias comunes de varios puestos. El siguiente ejemplo ilustra la comparació



**Tabla 31. Asignación a Niveles a las competencias: comparación interpuesta. Competencia habilidad en la comunicación escrita**

Puestos con la competencia	Nivel	Rango
Asistente de contabilidad	6	Bajo
Abogado institucional	10	Alto
Secretaria	7	Medio
Gerente de ventas	8	Medio – alto
Jefe de sistemas	6	Bajo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

A = 10 – 9 Alto                      B = 8 – 7 Medio                      C = 6 – 5 Bajo

En este ejemplo la competencia es “habilidad en la comunicación escrita” y se listan los puestos de la organización que tienen esa competencia. Los analistas deben comparar los puestos que tienen la competencia en común y preguntarse: ¿cuál de estos puestos requiere la competencia en el máximo nivel de desarrollo? En el ejemplo, los analistas han decidido que el “abogado institucional” es el puesto que comparativamente requiere el máximo nivel de desarrollo en comunicación escrita.

Los niveles pueden usar escalas de 10, 50 ó 100 puntos. El límite inferior de estas escalas suele ser la mitad de la escala. Si es 10 es cinco, si es 100 es 50, etc. Carece de sentido utilizar valores más bajos, pues eso indicaría que la competencia tiene comparativamente un nivel tan bajo que pierde sentido su inclusión en el perfil. La asignación de niveles es viable cuando se han levantado sino todos, la mayoría de perfiles de competencias de la organización. Esto facilita la comparación de competencias interpuestas y mejora la calidad de las cuantificaciones de los niveles.

Los niveles también se pueden establecer con escalas graduadas de nivel, que se presentan en los denominados diccionarios de competencias. (Spencer & Spencer, 1993) Las escalas graduadas describen los niveles más bajos de la competencia hasta

sus manifestaciones más altas. Elaborada la escala y, sobre la base de los resultados de las entrevistas de eventos conductuales, se determina cuál es el nivel más apropiado de la competencia en el puesto. La siguiente tabla ilustra una escala para establecer el nivel de una competencia:

- Competencia: *impacto e influencia*.
- Definición: *convencer a los demás para que vean las cosas como uno las ve*.
- Escala: *acciones emprendidas para influenciar a otros*.
- 

**Tabla 32. Nivel de una competencia**

Nive 1	Descripción conductual
A.0	No Aplicable: o no intenta influenciar o persuadir a otros.
A.2	Emprende una sola acción para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación (e.g., apela a la razón, datos, propósitos generales; usa ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones, etc.).
A.3	Emprende acciones de dos pasos para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Incluye preparaciones cuidadosas de la presentación o la manifestación de dos o más argumentos o puntos en presentaciones y discusiones.
A.4	Calcula el impacto de las propias acciones o palabras: adapta una presentación o discusión al nivel de los demás para apelar su interés. Anticipa el efecto de una acción en la imagen que tienen los escuchas del orador.
A.6	Emprende dos pasos para influenciar: adapta cada paso a una audiencia específica o planifica para lograr un efecto específico y anticipa las reacciones de los demás.
A.8	Estrategias complejas de influencia: usa estrategias complejas de influencia diseñadas para situaciones individuales (usando cadenas de influencia indirecta "decirle a A para que le diga a B de manera que B le diga a C y así sucesivamente"), modifica puestos, situaciones o estructuras organizacionales para lograr conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para lograr metas o efectos.

**Fuente:** (Spencer & Spencer, 1993)

## Análisis de distancias al perfil

Este método, al que también se denomina análisis de brechas, utiliza el estadístico “D” del análisis de distancias (Fernández-Ballesteros, 1992) cuya fórmula es:

$$D = \sqrt{\sum d^2}$$

Donde:

D = distancia al perfil referente.

$\sum d^2$  = sumatoria de las desviaciones al cuadrado.

El perfil referente es el perfil del puesto. Los resultados de esta fórmula se interpretan así: si el perfil de un candidato tiene un “D” de cero, significa que el perfil se ajusta perfectamente al perfil referente (no hay brecha). En la práctica casi nunca se encontrará un ajuste perfecto, de modo que mientras más se aproxime un “D” al cero, más ajustado estará el perfil del candidato al perfil del puesto. Las siguientes tablas ilustran la aplicación de “D”.

**Tabla 33. Análisis de distancia de perfiles- Responsables de la unidad de Marketing**

Competencias	Nivel requerido por el puesto	Candidato A	Candidato B	DifA	DifB
1. Conocimiento del mercado y la competencia	10	6.74	8.01	10.63	3.96
2. Persuasión	10	8.94	5.62	1.12	19.18
3. Orientación de servicio	9	5.63	6.69	11.36	5.34
4. Persistencia	9	4.23	7.38	22.75	2.62
5. Amabilidad	10	7.33	7.45	7.13	6.50
6. Escrupulosidad	9	6.28	7.73	7.40	1.61
Valor D = $\sqrt{\sum \text{Dif}^2}$ Cercanía al perfil				<b>7.77</b>	<b>6.26</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Donde:

- $\text{DifA} = [(\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato A})]^2$
- $\text{DifB} = [(\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato B})]^2$
- $\text{Valor D} = \sqrt{\sum \text{Dif}}$ .

Un valor de cero indica un ajuste perfecto al perfil. Mientras más cercano esté al cero el valor de “cercanía”, más se ajusta el perfil de la persona al del puesto.

El valor D del candidato B está más cercano al cero de modo que su perfil está más próximo al perfil del puesto.

Desde el punto de vista psicométrico, la fórmula del valor D es más elegante por proporcionar una distancia respecto a un cero absoluto. No obstante, su desventaja es que no está claro qué valor D constituye una aproximación aceptable al perfil referente. Por ejemplo, puede ser que de un grupo de 10 candidatos, Z obtuvo el "D" más bajo con un valor de 4.25, lo que indicaría que el perfil de ese candidato se aproxima más al perfil ideal. Sin embargo, este valor por sí mismo no permite dilucidar si se trata de una distancia aceptable o no al perfil. Lo único que indica ese valor es que del grupo de candidatos, Z es el que más se acerca al perfil ideal, pero no permite contestar la pregunta: ¿es ese valor un ajuste aceptable al perfil ideal?

La solución consiste en establecer un margen entre el 0 (valor ideal de ajuste perfecto) y un número  $X > 0$ , que representaría el *valor aceptable de ajuste*. Para identificar ese rango entre 0 y X se deben establecer desviaciones aceptables del perfil ideal. Por ejemplo, si el nivel de una competencia en el perfil es de 8, se puede establecer que una desviación aceptable es  $(8 + 1)$  y  $(8 - 1)$ , es decir un punto más o un punto menos del nivel requerido por el perfil. Al establecer estos márgenes de desviación por cada competencia y dependiendo del número de competencias del perfil, se establece ese valor X, al que se denomina: "valor aceptable de ajuste". El intervalo entre el valor ideal de ajuste perfecto (0) y el valor aceptable de ajuste (X) constituye la zona de aceptación de los candidatos. La siguiente tabla identifica los valores aceptables de ajuste para perfiles con distintos números de competencias y con desviaciones de  $(+ - 1)$  y  $(+ - 2)$  puntos del nivel original requerido por cada competencia.

**Tabla 34. Valores aceptables de ajuste al perfil referente**

<b>Número de competencias del perfil del puesto</b>	<b>Una desviación (+ - 1) de cada competencia</b>	<b>Dos desviaciones (+ - 2) de cada competencia</b>
1	1	2
2	1.41	2.82
3	1.73	3.46
4	2	4
5	2.23	4.47
6	2.44	4.89
7	2.64	5.29
8	2.82	5.65
9	3	6
10	3.16	6.32

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

### **Cómo usar la tabla**

Tomando el ejemplo del Cuadro No. 32 se tiene:

- Número de competencias del perfil: 6 competencias.
- Valor ideal de ajuste: 0 (siempre será el cero).
- Desviación aceptable del perfil: la selección entre 1 ó 2 puntos es arbitraria; de cualquier manera la desviación de + - 1 punto de cada competencia del perfil, resulta en una mayor exigencia selectiva, mientras que la desviación de + - 2 puntos, resulta en una menor exigencia para la selección de candidatos.
- Valor aceptable de ajuste (1 punto): 2.44.
- Valor aceptable de ajuste (2 puntos): 4.89.
- D candidato A = 7.77.
- D candidato B = 6.26.

Si se aplica el valor aceptable de 1 punto (2.23) ninguno de los candidatos resulta seleccionado puesto que:

- candidato A =  $7.77 > 2.44$
- candidato B =  $6.26 > 2.44$

Igualmente si se aplica la desviación de 2 puntos (4.89), ninguno de ellos está en el intervalo de aceptación y selección:

- candidato A =  $7.77 > 4.89$
- candidato B =  $6.26 > 4.89$

El valor D es el método más práctico, por no requerir más datos que los proporcionados por el perfil y los resultados de evaluación de los candidatos.

### **Niveles de competencias y otros usos**

El método “ajuste persona – puesto” es especialmente útil en casos de selección interna, promoción y ubicación del personal. La ventaja es que al conocer los niveles requeridos por las diversas posiciones, se pueden evaluar a los candidatos internos y determinar cuál de ellos se aproxima más al perfil referente. (Moreno, 2001)

## **4. ELABORAR LOS REPORTE DE SELECCIÓN**

Los reportes de selección deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación en el área de recursos humanos.

Existen dos tipos de reporte: reporte grupal comparativo y reporte individual. Como su nombre lo indica el reporte grupal presenta a todos los candidatos evaluados y los compara en sus diversas competencias. Por su parte el reporte individual detalla los resultados de cada candidato.

Se recomienda que los reportes tengan la siguiente estructura:

**Tabla 35. Estructura de los reportes de selección**

<b>Reporte grupal comparativo</b>	<b>Reporte individual</b>
Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.	Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.
Perfil de competencias de la posición y actividades esenciales.	Perfil de competencias de la posición y actividades esenciales.
Tabla comparativa de los candidatos en las diversas competencias y grado de ajuste al perfil del puesto.	Tabla con el grado de ajuste de las competencias del candidato con las requeridas por el puesto.
Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño laboral de los candidatos en las actividades esenciales del puesto.	Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño del candidato en las actividades esenciales del puesto.
Observaciones y sugerencias	Observaciones y sugerencias.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

## **5. EVALUAR LA VALIDEZ DEL PERFIL**

La selección basada en competencias examina si los perfiles propuestos han permitido seleccionar a los mejores. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo. Específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.

### **APLICACIÓN DE PERSONAS**

#### **DISEÑO DE CARGOS**

##### **Objetivo**

Definir claramente las necesidades laborales de la cooperativa con la finalidad de

disponer del personal necesario para el cumplimiento de la razón de ser de la institución.

### **Alcance**

Todos los puestos expresados en el organigrama siempre y cuando resulten favorecidos en los procesos anteriores.

### **Políticas**

- Toda persona que forme parte de la cooperativa asumirá un rol específico acorde al cargo para el que fue seleccionado y al manual de funciones de la institución.

### **Procedimientos**

**Tabla 36. Procedimientos de Diseño de Cargos**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
<b>Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano</b>	Reformulación del Manual de Funciones si la institución tiene nuevas necesidades de personal debido a que la Cooperativa si dispone de un Manual de Funciones.

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **CONTRATACIÓN**

### **Objetivo**

Legalizar la oferta de trabajo mediante la firma del contrato correspondiente para lograr mayor trascendencia y compromiso en las relaciones laborales entre el contratado y la Cooperativa.



## Alcance

Todo empleado seleccionado para ocupar un puesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

## Políticas

- Pasará a formar parte de la Cooperativa, aquella persona que por su capacidad fue elegido para ocupar la vacante dentro de la institución.
- Negociar las condiciones laborales con el futuro colaborador.

## Procedimientos

Tabla 37. Procedimiento de Contratación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación del contrato. Acuerda con el interesado en forma verbal las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo.</li><li>• Renegocia las condiciones si no existe acuerdo.</li></ul>
Comité de Remuneraciones e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acuerda con el interesado salarios y otros beneficios.</li><li>• Renegocia las condiciones si no existe acuerdo.</li></ul>
Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenta la promesa por escrito misma que es redactada por el Asesor Legal donde se contemplan todos los detalles tales como: oferta económica, puesto a ocupar, fecha de inicio de actividades, etc., cuando se llegue a un acuerdo.</li></ul>
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acepta los términos del contrato mediante su firma.</li></ul>
Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acepta los términos del contrato mediante su firma. Una vez suscrito el contrato, el nuevo colaborador de la institución queda comprometido a prestar sus servicios personales cumpliendo con los términos expresados en el contrato, leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.</li><li>• Aviso de entrada al nuevo colaborador al IESS.</li></ul>

Elaborado por: Montserrath Sanunga

## INDUCCIÓN

### Objetivo

Proporcionar la información básica de la Cooperativa como los antecedentes de la institución y por sobre todo lo relacionado con su puesto de trabajo con la finalidad de generar un sentido de pertenencia y pertinencia con la institución.

### Alcance

Todo el personal que ingrese a la Cooperativa o sea promovido dentro de la misma.

### Políticas

- El responsable de la Unidad Administrativa y de Talento Humano es el encargado de presentar al nuevo colaborador ante el personal de la institución.
- Entregar el manual de inducción al nuevo colaborador. Adicional recibirá un curso de inducción y formación específica, mismo que se dará a partir de la fecha de inicio de sus actividades contemplada en el contrato.

### Procedimientos

Tabla 38. Procedimientos de Inducción de Personal

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Unidad Administrativa y de Talento Humano</b>	El responsable de esta unidad es el encargado de la realización de la inducción del nuevo colaborador; es decir: <ul style="list-style-type: none"><li>• Presenta al nuevo colaborador a sus compañeros de trabajo.</li><li>• Presenta al nuevo integrante los sitios relevantes de la institución.</li><li>• Entrega el manual de inducción; mismo que contendrá información sobre la organización.</li></ul>
	Realiza la vinculación del nuevo colaborador, por tanto: <ul style="list-style-type: none"><li>• Da la bienvenida al nuevo colaborador y lo ubica en</li></ul>

<p style="text-align: center;"><b>Jefatura del Departamento solicitante del nuevo colaborador</b></p>	<p>el lugar para el que se le solicitó.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra la información necesaria para el desarrollo de sus actividades acordes al cargo.</li> </ul> <p>Adicional, es el encargado de realizar la evaluación de desempeño en el ejercicio de las funciones del nuevo colaborador, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspecciona frecuentemente el desempeño del nuevo colaborador por un lapso de 30 días.</li> <li>• Por desempeño poco adecuado, se le extiende una evaluación por un lapso de 90 días.</li> <li>• Corrobora la continuidad del colaborador en el ejercicio de sus funciones si logra su mejor desempeño.</li> <li>• En caso de reincidencia en la falta de cumplimiento, se le desvinculará inmediatamente</li> </ul>
---	---

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

En este nivel, el nuevo colaborador de la Cooperativa ya está prestando sus servicios profesionales; sin embargo, es necesario definir y validar económicamente su aporte dentro de la institución.

## **REMUNERACIÓN**

### **Objetivo**

Retribuir al nuevo colaborador el pago por la prestación de sus servicios.

### **Alcance**

Toda las personas que presten sus servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

## Políticas

Para el establecimiento de remuneraciones del personal que labora en la Cooperativa Riobamba, es necesario saber:

- La remuneración será establecida por el Comité de Remuneraciones de la Cooperativa; misma que no podrá ser inferior al Salario Básico Unificado que para el 2015 es de \$ 354,00.
- La remuneración será variable dependiendo del cargo que ocupe dentro de la institución.
- Adicional, todo colaborador de la institución tiene el derecho de los beneficios sociales.

## Procedimientos

Tabla 39. Procedimientos de Remuneración de Personal

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Departamento de Planificación y Finanzas</b>	<p>El responsable de este departamento será el encargado de realizar los pagos correspondientes por concepto de remuneraciones al personal que colabora en la Cooperativa. Por tanto, deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informar por escrito el monto de nóminas por pagar en el mes correspondiente.</li><li>• Llevar a cabo el pago de nóminas a las cuentas bancarias de cada colaborador en la fecha indicada por la Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano.</li><li>• Elaborar la comprobación del pago realizado, al día siguiente del proceso de pago.</li><li>• Anexar los recibos de pago de nómina.</li></ul>

Elaborado por: Montserrath Sanunga

## **BENEFICIOS Y SERVICIOS**

### **Objetivo**

Incentivar y motivar en todo momento a los colaboradores con la finalidad de lograr el mantenimiento del personal.

### **Alcance**

Todas las personas que forman parte del equipo de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

### **Políticas**

Antes de la definición de las políticas de beneficios sociales, es necesario aclarar que éstos pueden presentarse de dos formas, legales y voluntarios:

- En lo que respecta a los beneficios sociales legales, se acogerán todos los colaboradores de la institución.
- En cuanto a los beneficios voluntarios que son aquellos que otorga la institución, todos los colaboradores pueden acogerse; pero la diferencia está en que dependerá mucho de su desempeño para poder gozarlos. Además estos pueden ser monetarios y no monetarios

## Procedimientos

**Tabla 40. Procedimientos de Beneficios y Servicios**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<p style="text-align: center;"><b>Comité de Remuneraciones e Incentivos</b></p>	<p>Beneficios sociales legales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación a la Seguridad Social</li> <li>• Pago por horas extras o suplementarias.</li> <li>• Pago del décimo tercer sueldo.</li> <li>• Pago del décimo cuarto sueldo.</li> <li>• Pago del fondo de reserva.</li> <li>• Vacaciones anuales.</li> <li>• Pago de jubilación patronal.</li> <li>• Licencia por maternidad o paternidad.</li> <li>• Pago de subsidio por maternidad.</li> <li>• Pago de utilidades.</li> </ul> <p>Beneficios sociales voluntarios.- Dependerá mucho de los dueños de la organización, pero se pueden adoptar entre algunos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de vida colectivo</li> <li>• Préstamos</li> <li>• Asistencia médico-hospitalaria.</li> <li>• Premios por eficiencia</li> <li>• Recreación</li> <li>• Actividades comunitarias, etc.</li> </ul>

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **DESARROLLO DE PERSONAS**

### **ENTRENAMIENTO/ CAPACITACIÓN**

#### **Objetivo**

Beneficiar a la institución con talento humano formado y capacitado, capaz de llevar a cabo sus labores con eficiencia y eficacia.

#### **Alcance**

Departamentos y secciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

#### **Políticas**

- Elaborar un Plan Anual de Capacitación, mismo que responda a las necesidades de los colaboradores.
- Promover programas que siembren el conocimiento de tal forma que favorezca las competencias y sobre todo que incluyan el desarrollo de estilos de vida saludable entre los colaboradores.
- Las capacitaciones que no se centren dentro del aspecto de formación, deben ser justificadas desde que punto de vista generará beneficio tanto a la institución como en los colaboradores, caso contrario serán canceladas.
- Presentar un informe del evento al final de cada una de las capacitaciones, mismo que deberá incluir la acreditación de la asistencia. Así mismo se actualizará inmediatamente los perfiles de los participantes.

## Procedimientos

Tabla 41. Procedimientos de Entrenamiento- Capacitación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación mediante la solicitud de información a cada uno de los departamentos y secciones de la Cooperativa.</li> </ul>
<b>Encargados departamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministra la información de las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo.</li> </ul>
<b>Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra la información recolectada de los diferentes departamentos y secciones de la Cooperativa.</li> <li>• Prioriza las necesidades de capacitación para pasar a formar el programa de capacitación.</li> <li>• Presenta a la Gerencia General las temáticas de los cursos de capacitación.</li> </ul>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza y aprueba.</li> <li>• Se da el evento</li> <li>• Califica el evento</li> <li>• Envía factura a la Unidad de Gestión Administrativa</li> </ul>
<b>Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspecciona la capacitación.</li> <li>• Registra la asistencia y puntualidad de los participantes.</li> <li>• Entrega los reconocimientos.</li> <li>• Archiva copia en los perfiles de los participantes.</li> </ul>

Elaborado por: Montserrath Sanunga



## MANTENIMIENTO DE PERSONAS

### DISCIPLINA

#### Objetivo

Precautelar el comportamiento de los colaboradores de la institución mediante el establecimiento de directrices.

#### Alcance

Están involucrados todos los colaboradores de la Cooperativa Riobamba.

#### Políticas

No se han establecido las políticas dentro del trabajo de investigación debido a que las mismas son de uso interno de la Cooperativa.

#### Procedimientos

**Tabla 42. Procedimientos de Disciplina**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación preliminar, realizando una plática informal y amistosa con el implicado.</li><li>• Ejecutar una reprimenda verbal de advertencia</li><li>• Una advertencia oficialmente por escrito</li><li>• Serie graduada de sanciones, como: suspensión disciplinaria, degradación o transferencia y finalmente como último recurso el despido.</li></ul>

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## **HIGIENE**

### **Objetivo**

Proteger la integridad física y mental de los colaboradores de la Cooperativa.

### **Alcance**

Todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

### **Políticas**

Es necesario contar con un plan de higiene a cargo del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, por consiguiente debe:

- Contar con un plan organizado con la finalidad de incluir no solo la prestación de servicios médicos sino también de enfermería y primeros auxilios.
- Brindar servicios médicos adecuados, mismos que deben partir desde: exámenes médicos de admisión, eliminación y control de áreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión en cuanto a higiene y salud.
- Prevención de riesgos para la salud,
- Servicios adicionales, como programas destinados a mejorar los hábitos de vida, programas de vinculación recreativos, entre otros.

Monitorear frecuentemente el ambiente de trabajo tanto interno como externo de cada uno de los colaboradores.

## Procedimientos

Tabla 43. Procedimientos de Higiene en el Trabajo

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Comité de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la integridad física y mental de los colaboradores de la Cooperativa Riobamba.</li><li>• Diseñar el Plan de Higiene, para ello deberá identificar todos los aspectos que pueden intervenir en el desempeño normal de los colaboradores.</li><li>• Monitorea a menudo los cambios que se pueden producir en el plan y comunica sobre cambios importantes a la gerencia.</li></ul>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza los cambios dados y toma decisiones.</li></ul>

Elaborado por: Montserrath Sanunga

## SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

### Objetivo

Prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras en el ambiente de trabajo de los colaboradores.

### Alcance

Todas las personas que laboran en la Cooperativa Riobamba, así como las áreas donde se desarrolla el trabajo.

### Políticas

- La seguridad dentro para los colaboradores de la Cooperativa Riobamba, es un derecho, por tanto debe contar con un programa de seguridad.

- Se debe extender seguridad tanto a las personas como a los específicos físicos de la institución.
- El programa de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo y viceversa.

## Procedimientos

**Tabla 44. Procedimientos de Seguridad y Calidad de Vida**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>
<b>Comité de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del programa de seguridad</li> </ul>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del Programa de Seguridad</li> <li>• Apoyo total al programa</li> </ul>
<b>Comité de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones de seguridad para cada trabajo.</li> <li>• Instrucciones de seguridad a los nuevos colaboradores.</li> <li>• Ejecución del programa de seguridad</li> <li>• Integración de cada uno de los colaboradores en el espíritu de seguridad.</li> <li>• Ampliación del programa de seguridad fuera de la institución.</li> </ul>

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

## MONITOREO DE PERSONAS

### BASE DE DATOS

#### Objetivo

Disponer en todo momento de la información relacionada a los colaboradores de la Cooperativa.

## Alcance

Todas las personas que integran el equipo de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

## Políticas

- Todo el personal que trabaja en la Cooperativa o que inicie sus actividades en la institución deberá suministrar la información necesaria para el registro en la base de datos.

## Procedimientos

Tabla 45. Procedimientos. Contenido de Base de Datos

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Unidad de Gestión Administrativa y Talento Humano</b>	<p>La base de datos deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Registro personal de los colaboradores.</li><li>• Registro de cargos; es decir, de los ocupantes de cada cargo.</li><li>• Registro de datos de los colaboradores de cada sección, área o departamento.</li><li>• Registro de remuneración; es decir, de los salarios e incentivos salariales.</li><li>• Registro de beneficios; beneficios y servicios sociales que perciba el colaborador.</li><li>• Registro de candidatos potenciales para actividades de capacitación.</li></ul>

Elaborado por: Montserrath Sanunga

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

### Objetivo

Apoyar la toma de decisiones de los gerentes mediante la conformación del Sistema de Información Gerencial.

### Alcance

Nivel institucional e intermedio de la Cooperativa, es decir, las jefaturas de cada una de las áreas o departamentos que son los que toman decisiones.

### Políticas

- El Sistema de Información Gerencial deberá ser diseñado en la Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano, mismo que será enviado a cada una de las jefaturas de cada una de las áreas de la institución.
- Se debe realizar el proceso de planeación; en donde se realizará la evaluación y el diagnóstico, la ejecución que se trata de la investigación y análisis y el control para el almacenamiento confiable de la información.

### Procedimientos

Tabla 46.Procedimientos. Sistema de Información Gerencial

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<b>Unidad de Gestión Administrativa y de</b>	<b>Planeación de un Sistema de Información Gerencial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Base de datos de Recursos Humanos.</li><li>• Reclutamiento y Selección de Personal.</li><li>• Entrenamiento y Desarrollo de Personal.</li><li>• Evaluación de desempeño.</li></ul>

<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de salarios.</li> <li>• Registro y control de personal en lo que respecta a ausencias, disciplina, atrasos, entre otros.</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Jefaturas de cada una de las áreas de la institución.</li> </ul> <p>Entrega de la información a cada uno de los jefes departamentales.</p>
-----------------------	---

**Elaborado por:** Montserrath Sanunga

#### **4.2. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

Con el objeto de verificar la idea de que la elaboración de un modelo de gestión administrativo, facilitará el mejoramiento en el desempeño profesional del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. Período 2014 – 2015, se ha procedido a verificar las preguntas 7,8,9 del cuestionario dirigido a directivos y las preguntas 1,2,6 del cuestionario aplicado a los socios de la cooperativa, así como el análisis del cuestionario de entrevista al jefe administrativo de la cooperativa Riobamba Ltda. Y vemos que la propuesta es necesaria en la organización cooperativista.

## **CONCLUSIONES**

- En el diagnóstico realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se pudo determinar que la falta de un modelo de gestión administrativa, enfocado principalmente en el área de talento humano que garantice el uso de técnicas y procesos en el mejoramiento del entorno organizacional.
- La fundamentación científica permite orientar paso a paso los lineamientos requeridos para el desarrollo del trabajo de investigación.
- Una vez desarrollados cada uno de los elementos del modelo de gestión administrativo se pudo determinar que la aplicación del mismo permitirá mejorar el desempeño profesional del personal que forma parte de la cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda evaluar periódicamente la situación entorno al desempeño profesional del personal que forma parte de la Cooperativa.
- Es importante tomar en consideración que la teoría es la base para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y en cualquier organización.
- Se recomienda el empleo del modelo desarrollado en el trabajo de investigación para alcanzar resultados satisfactorios que permitan desarrollarse tanto el personal que la integra como la empresa misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Certo, S. (1998). Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Enviroment. Boston: Editorial Allyn&Bacon.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.
- Coulter, R. (2005). Introducción de la teoría general de la Administración. México: Pearson Education.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. Bobotà:Ediciones Ecoe.
- Desssler, G. (1997). Human Resource Managemen. Upper Sandlle River: Prentice Hall.
- Espinoza, J.,&Giménez, L. (1996). Diferencias Individuales en Slección de Recursos Humanos. Madrid: Pirámide.
- García, B. (2010). Diseño de un sistema de indicadores de Gestión de Recursos Humanos como componente de la evaluación del desempeño empresarial en la Empresa Pecuaria Genética "Camilo Cienfuegos". Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Gárciga, R. (1999). Formulación Estratégica. La Habana: Félix Varela.
- Guion, R. (1998). Assessment, measurement and prediction for personnel decisions. Mahwah: LawrenceErlbaum Associates.

- Hernández, M. (2004). Curso a distancia de Dirección Estratégica. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
- Koontz, G; Donnell. (2007). Edicion 14a ed.Administración. San Salvador:
- Milkovich, G; Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia. Buenos Aires.
- Munch, L. (2006). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- Porret, M. (2006). Recursos Humanos. ESIC Editorial
- Spencer, L; Spencer, S. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley.
- Stokes, G; Cooper, L. (1994). Selection using biodata: Old notions revisited. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Stoner, J; Freeman, A; Gilbert, D. (2006). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Werther, W; Keith, D. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Wood, R; Payne, T. (1998). Competency based recruitment and selection: A practical guide. England: John Wiley, Sons, Inc.

## **LINCOGRAFÍA**

Anónimo. (2014). Level One. Tema obtenido de: <http://www.actiweb.es/levelone/>

# ANEXOS

## **Anexo 1. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.**

**Objetivo:** La siguiente encuesta tiene por objeto, conocer los Procesos de Gestión de Talento Humano que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Este documento es de carácter confidencial por lo que agradezco contestar las preguntas con sinceridad. (Marque con una X la respuesta)

**1. ¿Qué tipo de estructura organizacional se aplica en la institución financiera?**

Vertical .....

Horizontal .....

Otros.....

**2. ¿Las funciones que desempeña en la Cooperativa están acordes a su puesto de trabajo?**

Alto .....

Medio .....

Bajo .....

**3. ¿Cómo se enteró de la existencia de un puesto de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?**

Anuncios .....

Amigos o familiares .....

Solicitud voluntaria .....

**4. La forma en que fueron evaluadas sus competencias en el proceso de selección fue:**

Muy buena .....

Buena .....

Regular .....

**5. La remuneración que recibe frente a otras instituciones similares es:**

Alta .....

Media .....

Baja .....

**6. Con el objeto de lograr su integración en la organización, ¿le informaron de los planes y programas de la Cooperativa?**

Si .....

No .....

**7. ¿Se establecen mecanismos sistemáticos y periódicos para evaluar su desempeño?**

Si .....

No .....

**8. ¿Qué tipo de motivación ha recibido? Señale la más importante**

Ascensos y promociones .....

Incremento de sueldo .....

Capacitaciones .....

Comisiones .....

**9. ¿Cada que tiempo la Cooperativa promueve programas de capacitación?**

Cada año .....

Cada semestre .....

Cada mes .....

**10. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la Cooperativa?**

Muy buena .....

Regular .....

Mala .....

**11. ¿Se siente a gusto con su trabajo actual?**

Me gusta .....

Ni me gusta, ni me disgusta .....

Preferiría algún otro oficio .....

**Gracias por su Colaboración**

**Anexo 2. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.**

- 1. ¿Qué tipo de estructura organizacional se aplica en la institución financiera?**

.....

.....

.....

.....

...

- 2. ¿Se mantienen actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?**

.....

.....

.....

.....

- 3. ¿Qué medios se utilizan para reclutar personal?**

.....

.....

.....

.....

- 4. ¿Cómo se realiza el proceso de selección en la Cooperativa?**

.....

.....

.....

.....

- 5. ¿Qué otras cualidades se toman en cuenta en el proceso de selección?**

.....

.....

.....

.....

**6. ¿Qué tipo de contratos de trabajo realiza la Cooperativa a los colaboradores?**

.....

.....

.....

**7. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?**

.....

.....

.....

**8. ¿Cómo induce la Cooperativa al nuevo personal?**

.....

.....

.....

**9. ¿Cómo evalúa la Cooperativa el desempeño del personal, con que fines se realiza y con qué frecuencia?**

.....

.....

.....

**10. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones al talento humano en la Cooperativa y sobre qué temas?**

.....

.....

.....

**11. ¿Se fomenta el liderazgo de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?**

.....

.....

.....

**Gracias por su Colaboración**



**Anexo 3. ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.**

**(Marque con una X la respuesta)**

- 1. ¿Cómo califica el servicio que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Riobamba Ltda.?**

Excelente..... Buena..... Regular.....

- 2. ¿Usted como socio de la Cooperativa considera que el personal que labora  
debe estar capacitado?**

Si..... No.....

- 3. ¿En qué aspecto recomendaría a la Cooperativa cambiar?**

Infraestructura..... Área Administrativa..... Atención.....

- 4. ¿Cómo considera al trámite dado por la Cooperativa?**

Inmediato..... Lento..... Tardío.....

- 5. ¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es?**

Muy amable..... Amable..... Poco amable.....

- 6. ¿Está de acuerdo usted con los procesos que establece la cooperativa para los  
diferentes trámites que usted realiza?**

Si..... No.....

**Gracias por su Colaboración**

## **Anexo 4. MANUAL DE FUNCIONES**